

Markus Karjala

Jälleenmyyjälle suunnatun Ambassador-ohjelman kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

21.9.2018

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Markus Karjala Jälleenmyyjälle suunnatun Ambassador-ohjelman kehittäminen 121 sivua + 10 liitettä 21.9.2018
Tutkinto	Tradenomi (YAMK)
Koulutusohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Pia Hellman, Senior Lecturer
<p>Tässä YAMK-opinnäytetyössä syvennyttään Telia Finland -nimisen operaattorijälleenmyyjän ja Sony Mobile Communications -nimisen älypuhelinvalmistajan välisen myymäläympäristön Ambassador-, eli brändilähettiläsohjelman kehittämiseen. Opinnäytetyö toteutettiin vuosien 2017 ja 2018 aikana.</p> <p>Kehityshankkeen lähtökohtaisena ongelmana oli määrittää Sony-Ambassador-ohjelman suorituskyvyn mittaristo, eli tavoiteasetanta. Sony-Ambassadorien tavoitteiden määrittämisen lisäksi kyseiseen ohjelmaan tuli luoda selkeä toimintasuunnitelma ja palkitsemismalli, jotka sittemmin jalkautettiin ja koulutettiin myymälöissä toimiville Sony-Ambassadeille.</p> <p>Hankkeen toteutuksen menetelmiin sisältyi tutustuminen laajaan kirjalliseen teoriapohjaan, joka käsitteli yleisesti brändilähettiläsohjelmaa, tavoitteiden asettamista, suorituskyvyn johtamista, motivoinnin ja palkitsemisen eri tasoja ja sivuten myös pelillistämistä sekä esimiestyötä. Kehityshankkeen aikana tehtiin tiivistä yhteistyötä Telia Finlandin Telia Kauppa -myymäläketjun myyjien sekä jalkautuspäällikön kanssa haastatteluiden ja yhden sähköisen jälkikyselytutkimuksen muodossa. Nykytila-analyysin ja laajan lähdeaineiston perusteella luotiin Sony-Ambassador-ohjelman suorituskyvyn mittaristo. Tavoiteasetannan lisäksi Sony-Ambassador-ohjelmalle luotiin toimintasuunnitelma, sekä palkitsemismalli.</p> <p>Lopputulena Sony Mobile Communicationsin ja Telia Finlandin välinen Sony-Ambassador-ohjelma saatiin uudistettua täysin, alkaen sen tarkoituksen ja tavoiteasetannan kirkastamisesta aina toimintasuunnitelman ja palkitsemismallien määrittämiseen asti. Telia Kauppa -ketjun johto saatiin myös sisäistämään ohjelma paremmin, sekä sitoutumaan sen johtamiseen yhteistyössä Sony Mobile Communicationsin kanssa.</p> <p>Johtopäätöksenä opinnäytetyöstä voidaan sanoa, että kyseinen organisaatioiden välinen Ambassador-ohjelma on nyt tarkasti määritetty tavoitteellisen, mitattavan toiminnan muotoon, jossa ohjelman jäsenet ovat omaksuneet oman roolinsa Sony-Ambassadorina, perustuen Sony-Ambassador-ohjelman missioon, tavoitteisiin ja palkitsemismahdollisuuksiin.</p>	
Avainsanat	Laitevalmistaja, jälleenmyyjä, Ambassador-ohjelma, tavoiteasetanta, suorituskky, motivaatio, palkitseminen

Author(s) Title	Markus Karjala Development of Reseller-oriented Ambassador Programme
Number of Pages Date	121 pages + 10 appendices 21 st September 2018
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Business Development
Specialisation option	
Instructor(s)	Pia Hellman, Senior Lecturer
<p>The purpose of the present thesis was to develop a brand ambassador programme focusing on the store environment between Telia Finland, an operator reseller, Sony Mobile Communications, a smartphone manufacturer. The thesis was conducted during the years 2017 and 2018.</p> <p>The starting point for the development project was to define the performance management indicators for the Sony-Ambassador programme, in other words to set the targets for the project. In addition to the definition of the targets, a clear action plan and rewarding model had to be created for this particular programme that was later implemented and trained to the Sony-Ambassadors working in stores.</p> <p>The theoretical framework of the thesis focused on the brand ambassador programmes in general, target setting, performance management, different levels of motivating and rewarding, and also touched upon some areas of gamification and people management. Close co-operation with the sales agents and deployment manager in Telia Finland's Telia Store chain was carried out during the project by carrying out interviews and one electronic questionnaire. Based on the current state analysis and a wide range of sources, the target setting of Sony-Ambassador programme was created. In addition to the target setting, an action plan and rewarding model was created for the Sony-Ambassador programme.</p> <p>As an outcome, the Sony-Ambassador programme between Sony Mobile Communications and Telia Finland was fully reformed, starting from the clarification of its mission and target setting, ending in definition of an action plan and rewarding models. Telia Store chain's management were also supported in internalising the programme better and in committing to its management in co-operation with Sony Mobile Communications.</p> <p>As a conclusion, it can be said that this particular Ambassador programme between the organisations has now been defined explicitly in form of goal-directed, measurable activity, in which the members of the programme have internalised their role as Sony-Ambassadors, based on the mission, targets and rewarding opportunities of the Sony-Ambassador programme.</p>	
Keywords	Manufacturer, reseller, Ambassador program, target setting, performance, motivation, rewarding

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	2
1.3	Opinnäytetyön vaiheiden kuvaaminen	3
1.4	Rajaukset	4
1.5	Menetelmät	4
1.6	Yrityksistä	6
1.6.1	Sony Mobile Communications AB	6
1.6.2	Telia Finland Oyj	9
2	Kirjallisuus	12
2.1	Ambassador-ohjelman teoriaa	12
2.1.1	Ambassador-ohjelman taustoja	12
2.1.2	Henkilökunta brändin edustajana	14
2.1.3	Ambassador-ohjelma osana toimittajan ja jälleenmyyjän välistä yhteistyötä	15
2.1.4	Sidosryhmätasojen tunnistaminen yhteistyössä	16
2.1.5	Systeemiajattelu Ambassador-ohjelman mallintamisen tukena	18
2.2	Tavoiteasetannan teoriaa	20
2.2.1	Sidosryhmätasojen vastuiden tunnistaminen	20
2.2.2	SMART: kelpo ohjenuora tavoitteiden suunnittelun tueksi	21
2.2.3	Suorituskyvyn määrittäminen tavoitteiden asettamisessa	22
2.2.4	Käyttätymislähestyminen Ambassadorin mittaamisessa	23
2.2.5	Kompetenssien rooli osana käyttätymislähestymistä	24
2.2.6	Mittaamisen seuraamukset: palkitseminen ja jatkokehittäminen	25
2.2.7	Absoluuttinen ja komparatiivinen mittaaminen	26
2.3	Sitoutuminen, vuorovaikutus, motivaatio ja palkitseminen	27
2.3.1	Sitoutumisen merkitys motivaation luomisessa	29
2.3.2	Työntekijän motivaation lähteet ja vaikuttamismahdollisuudet	30
2.3.3	Sisäisen ja ulkoisen motivaation teoriaa	32
2.3.4	Coaching vuorovaikutuksessa ja motivointidialogi	34
2.3.5	Pelillistäminen motivaation rakentamisessa ja oppimisessa	38
2.4	Yhteenveto kirjallisuudesta	39
3	Nykytila	43
3.1	Sony Mobile Suomessa	43
3.2	Telia Kauppa -ketju	46

3.3	Sony-Ambassadorien haastattelut	48
3.4	Sony-Ambassador-yhteistyö Sony Mobilen ja Telian välillä	55
4	Kehityssuunnitelman tavoitteet	60
4.1	Ohjelman tuloksellisuuden todentaminen: tavoiteasetanta	61
4.2	Toimintasuunnitelman muodostaminen tavoitteiden pohjalta	62
4.3	Tuloksellisuuden varmistaminen dialogi- ja palkitsemismallin tuella	63
5	Ratkaisumallien kuvaus	64
5.1	Ambassadorien tavoiteasetanta ja seuranta	64
5.1.1	Mittari 1: Aktiivisuuden todentaminen	69
5.1.2	Mittari 2: tiedon ja taidon verifiointi	71
5.1.3	PlusClub tavoitteiden mittausalustana	72
5.1.4	Sony Ambassador Scorecard -tavoitekortin määrittäminen	75
5.2	Toimintasuunnitelman määrittäminen ohjelmalle	81
5.3	Motivaation johtaminen: palkitseminen ja jatkuvan dialogin eri muodot	85
5.3.1	Palkitsemisen rooli myyjän kontekstissa	87
5.3.2	Viestintä ulkoisena palkitsemiskeinona	88
5.3.3	Rahalliseen arvoon perustuva palkitseminen	93
5.3.4	Intrinsiivinen, sisäinen palkitseminen	95
5.4	Yhteenvedo kehityssuunnitelmasta	98
6	Kehityshankkeen toteutus	100
6.1	Jalkautussuunnitelma uusille ratkaisumalleille	100
6.1.1	Jalkauttaminen Sony-Ambassadeille	101
6.1.2	Yhteistyöstä sopiminen Telia Kaupan johdon kanssa	104
6.1.3	Retail Unitedin Area Sales Managereiden toimintaohjeet	105
6.2	Seuranta jalkautuksen jälkeen	105
6.3	Muutosten jälkiarvoinnin tiedon kerääminen	106
7	Kehityshankkeen tulokset ja jatkotoimenpidesuosituks	107
7.1	Yhteenvedo kehityshankkeesta seurantajakson jälkeen	107
7.2	Sony-Ambassadorien jälkihaastattelut	108
7.3	Yhteenvedo kyselytutkimuksesta	110
7.4	Tulos- ja jatkotoimenpidekatsaus Telia Kaupan kanssa	111
7.5	Jatkotoimenpidesuosituks	113
7.6	Kehityshankkeen itsearviointi	115
	Lähteet	118

Liitteet

- Liite 1. Sony-Ambassadorin Scorecard-malli
- Liite 2. Sony-Ambassador-ohjelman vuosisuunnitelma
- Liite 3. Sony-Ambassador-diplomi
- Liite 4. Sony-Ambassadorien ennakkohaastattelulomake
- Liite 5. Viestintäopas Sony-Ambassadorin kohtaamiseen
- Liite 6. Sony-Ambassador-ohjelman sekä Sony-Ambassadorin missio
- Liite 7. Sony-Ambassadorien jälkihaastattelulomake
- Liite 8. Sony-Ambassadorien kyselytutkimus
- Liite 9. Sony-Ambassador-ohjelman nykytilan haastattelulomake (Körkkö 2017)
- Liite 10. Sony-Ambassador-ohjelman nykytilan haastattelulomake (Rajalampi 2017)

1 Johdanto

Opinnäytetyöni perustuu niin kutsutun ”Ambassador-ohjelman” jatkokehittämiseen älypuhelinvalmistajan ja operaattorijälleenmyyjän välillä. Ambassador-ohjelma viittaa kahden yrityksen väliseen brändilähettiläsohjelmaan, jossa tämän opinnäytetyön tapauksessa Sony Mobile Communications AB (laitevalmistaja, myöhemmin myös ”Sony Mobile”) on valinnut Telia Finland Oyj:n (operaattorijälleenmyyjä, myöhemmin myös ”Telia”) myymälähenkilökunnasta jäseniä toimimaan niin kutsuttuina ”Sony-spesialisteina” (myöhemmin myös termillä ”Sony-Ambassador”) Telian myymälöissä.

Edellä mainitun Sony-Ambassador-yhteistyöohjelman tarkoitus on pitkällä aikavälillä tukea Sony Mobilen Xperia –älypuhelisten myyntiä Telian myymäläkanavissa paremman yritysten välisen dialogin ja tuotemyyntiosaamisen kautta. Periaatteessa, ohjelman voitaisiin katsoa olevan rinnastettavissa vaikuttajamarkkinointiin: myyjä on asiantuntijana auktoriteetti, joka voi mielipiteillään vaikuttaa asiakkaaseen, kuluttajaan, sekä kollegoihinsa.

1.1 Tutkimusongelma

Olen saanut toimeksiannon Sony Mobile Communications AB:lta. Tämän opinnäytetyön kehityshankkeen tavoitteena on määrittää Sony Mobilen ja Telian välisen Sony-Ambassador-ohjelman Sony-Ambassadeille tavoiteasetanta, jolla suorituskkyä Sony-Ambassador-ohjelmassa mitataan, ja jolla kyseisen yhteistyöohjelman tuottavuus todennetaan. Tavoitteiden ja suorituskyyvyn mittareiden luomiseksi on aluksi määritettävä se, mitä ohjelmalla on tarkoitus saavuttaa, sillä suorituskyykymittareiden tulee olla tarkoituksen mukaisia.

Sony Mobilen ja Telian välisessä Ambassador-ohjelmassa (myöhemmin myös ”Sonyn Ambassador-ohjelma” tai ”Sony-Ambassador-ohjelma”) ei ole pysyviä mittareita, joiden avulla Sony-Ambassadorien toimintaa voidaan seurata ja todentaa. Sony-Ambassadeille muodostuu runsaasti hajanaisia toimeksiantoja ja tehtäviä uusien Sony Xperia -puhelisten tullessa myyntiin, mutta ohjelma ei aktivoi Sony-Ambassadeja tasaisesti läpi vuoden, ja tämän vuoksi koetaan, että Sony-Ambassadorit saattavat joskus jopa unohtaa olevansa Sony-Ambassador-ohjelman jäseniä. On myös

havaittavissa, että osa Sony-Ambassadeureista toimii ja viestii Sony Mobilen suuntaan aktiivisemmin, osa vähemmän aktiivisesti, joka johtuu Sony-Ambassador-jäsenten vaihtelevasta motivaatiotasosta. (Körkkö 2017.)

Vaikuttaa siltä, että Sony-Ambassador-ohjelmassa ei ole selkeää tavoitetilaa, jatkuvuutta ja rakennetta, määritettyjä vastuita, ja kaiken lisäksi, Sony-Ambassadorien motivaation taso saattaa vaihdella henkilöstä riippuen. Tämän perusteella, mielestäni keskeisiä tutkimuskysymyksiä saamani toimeksiannon kuvauksen mukaan ovat alla listatut nykytilan määrittämiseen ja lopputulemaan liittyvät kysymykset.

Keskeiset tutkimuskysymykset:

- Mikä on Sonyn Ambassador-toiminnan tarkoitus ja tavoite?
- Millaiset toimenpiteet tukevat Sony-Ambassador-ohjelman mission toteutumista?
- Miten Sony-Ambassadoria tulisi toimenpiteiden osalta mitata tavoitteiden saavuttamisen osalta?
- Mitkä tekijät motivoivat yksilöä lisävastuullisessa roolissa - mitä uusia motivointikeinoja Sony Mobile voi ottaa huomioon Sony-Ambassadorien johtamisessa ja sitouttamisessa?

Näiden keskeisten tutkimuskysymysten johdolla opinnäytetyön kehityshanketta voidaan lähteä edistämään tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Tutkimusongelmien ratkaisemiseksi, on elintärkeää haastatella sekä Sony Mobilen, että Telian henkilökuntaa, ja yhdistää näihin tarpeisiin teorialähteistön tarjoamia työkaluja.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tutkimusongelma on nyt kristallisoitu. Opinnäytetyön tutkimusongelmaa ja toimeksiantokokonaisuutta katsoen, voidaan määrittää että opinnäytetyön tavoitteena on saada uudistettua Sony-Ambassador-ohjelmaa

- tavoitteelliseksi ja mitattavaksi
- systemaattiseksi ja jatkuvaksi
- motivoivaksi ja innostavaksi

Opinnäytetyön tavoitteena on siis vastata Sony-Ambassador-ohjelman tavoitteiden määrittämisen tarpeeseen, ja luoda tavoitteisiin perustuva toimintasuunnitelma sekä motivointimalli, jotka edesauttavat tavoitteiden saavuttamista. Muutos vaatii Sony Mobilen sekä Telian Sony-Ambassadorien toiminnan muutosta. Voisi suorastaan sanoa, että Sony-Ambassador-ohjelmaan tulisi määrittää sen sisäinen johtamisjärjestelmä.

Opinnäytetyöprosessissa erittäin tärkeää on kartoittaa nykytilanne, ja paneutua syvällisesti Ambassador-ohjelmaan liittyviin, ja sen johtamista tukeviin teorialähteisiin. Uskon, että näiden kahden kombinaatiolla voidaan saavuttaa relevantit ratkaisumallit kuvattuihin tutkimusongelmiin.

Kun opinnäytetyön tavoitteet on nyt kuvattu, on seuraava askel kuvata miten opinnäytetyötä lähdetään edistämään. Opinnäytetyön vaiheissa (kappale 1.3) kuvaan kronologisessa järjestyksessä opinnäytetyön vaiheet, jotka luovat niin kutsutun ”roadmapin” opinnäytetyön edistämiseksi.

1.3 Opinnäytetyön vaiheiden kuvaaminen

Tutkimusongelmien lisäksi, on syytä kuvata vielä opinnäytetyökokonaisuuden vaiheistus, eli osa-alueelliset tavoitteet. Opinnäytetyössä kronologiset osa-alueetavoitteet ovat seuraavat: Sonyn Ambassador-ohjelmassa tulee tunnistaa ongelmakohdat, tutustumalla aluksi Ambassador-kontekstin ympärille sijoittuvaan kirjallisuuteen, ja selvittämällä sitten tarkasti kohdeorganisaatioiden Ambassador-ohjelman välinen nykytila. Teoriapohjan ja käytännön nykytila-analyysin symbioosi kirkastaa ongelmakohdat, joita sittemmin kehitetään. Asiantuntijalähteitä hyödynnän sekä Sony Mobilen, Telia Kaupan ketjujohdon, että Sony-Ambassadorien näkemyksiä. Lopuksi toteutan muutokset ohjelmassa jalkauttamalla ne käytäntöön, minkä jälkeiselle ajalle teen seurannan ja tulosten loppuarvioinnin. Edellä mainituin perustein näen, että seuraavat osa-alueet muodostavat opinnäytetyöni tavoiteportaat:

1. Opinnäytetyön kehityshankkeen tarkoituksen määrittäminen, tutkimusongelma
2. Opinnäytetyön viitekehyksen luominen, teoriakatsaus relevantteihin aihepiireihin
3. Asianomaisten vaikuttajien haastattelut ja nykytilan kartoitus
4. Kehityssuunnitelman keskeisten tavoitteiden kristallistointi
5. Teoriakirjallisuuden, haastatteluiden sekä nykytilan havainnoinnin symbioosilla luotava ratkaisu tutkimusongelmiin ja kehityshankkeeseen

6. Kehityshankkeen toteuttaminen (uuden mallin jalkautus) ja seuranta: tavoitteet, motivointi, toimintasuunnitelma
7. Tulosten tarkastelu, johtopäätökset sekä jatkotoimenpidesuosituks

Tavoitteenani on tutustua Telian ja Sony Mobilen välisen Sony-Ambassador-ohjelman nykytilaan, lähtökohtiin, sekä ammattikirjallisuuteen, jonka jälkeen peilata nykytilaa opittuun teoriaan, luoda ratkaisumallit haasteisiin, ja saavuttaa lopputulema, jossa tarvittavat muutokset implementoidaan ohjelmaan. Teen seurannan muutosten jälkeen, joiden avulla saavutan lopulliset johtopäätökset opinnäytetyön onnistumisesta.

1.4 Rajaukset

Rajaan opinnäytetyöstäni pois laajemman viitekehyksen Telian ja Sony Mobilen välisen kokonaisvaltaisen yhteistyön osalta. Kehityshanke ei siis ota kantaa Telian ja Sony Mobilen muuhun liiketoiminnalliseen suunnitteluun, esimerkiksi valikoimakehitykseen, logistiikkaan, yhteismarkkinointiin tai yhteistyöprosesseihin (esim. taloudelliset aspektit) yleisesti. Opinnäytetyössäni kohdennan kehitystyön Sony-Ambassador-ohjelmaan yhtenä kokonaisyhteistyön alaprosesseista. Pureudun vahvasti kvalitatiivisiin otteisiin juuri Telia Kauppa -ketjun johdon, Sony-Ambassadorien ja Sony Mobilen näkökulmista Sony-Ambassador-ohjelman kehittämiseen yhtenä tärkeänä yhteistyön muotona.

1.5 Menetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena, jossa pyrin ratkaisemaan käytännön ongelmia Sonyn Ambassador-ohjelmassa ja aikaansaamaan selkeän muutoksen ohjelmassa. Toimintatutkimuksessa on yleisesti hyväksyttyä, että suunnittelija on itse toteuttamassa muutosta, joka tapauksessani pitää täysin paikkansa. Tavoitteenani ei ole osoittaa kohdeorganisaatioiden ammattitaitoa, vaan omaa kykyäni havainnoida kriittisesti toimintaympäristöä, prosesseja, ja kykyä tuoda niihin konkreettiset kehitysehdotukset, jotka implementoidaan käytännössä – ja joiden implementoinnissa minä vastaan toteuttamisesta ja projektijohtamisesta. (Kaisla 2017, 1.) Toiminnallisessa tutkimuksessa ratkaistavat haasteet voivat olla teknisiä, sosiaalisia, etnisiä tai ammatillisia, ja lähestymisen ongelmakeskeistä ja vahvasti käytäntöön suuntautuvaa. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 58.) Koen että toimintatutkimus soveltuu mainosti käsittelemäni ongelman tutkimiseen ja ratkaisujen kehittämiseen. Toisaalta, tunnistan

myös tapaustutkimuksellisia elementtejä projektissa, sillä tyypilliset tapaustutkimuksen vaiheet sisältävät ilmiöön perehtymisen käytännössä, empiirisen havainnoinnin haastatteluilla ja havainnoinnilla, sekä kehittämis ehdotuksen ja -mallien luomisen ratkaisuna (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 54). Lisäksi konstruktivisen tutkimuksen ominaispiirteitä on havaittavissa, sillä kehittämistehtäväni ytimessä on luoda uusi malli ja mittaristo, käytännönläheisesti (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 65). Opinnäytetyön aihe tähtää kuitenkin selkeästi todellisuuden muuttamiseen teoreettisen tutkimuksen ja käytännön toiminnan (sidosryhmien osallistaminen kehittämiseen) vuorovaikutuksen kautta, joten se täyttää selkeästi toimintatutkimuksen kriteerit (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 60). Johdannossa mainitsemani mukaan, tulen hyödyntämään asiantuntijalähteitä sekä Sony Mobilen, että Telian puolelta, osallistaen heidät mukaan kehitystyöhön. Opinnäytetyöni toimintatutkimuksena pohjautuu vahvasti kvalitatiivisiin metodeihin: asiantuntija- ja sidosryhmähaastatteluihin. Käytän kvalitatiivisia metodeja kehittämisessä, koska haluan pureutua tarkemmin osapuolten nykyisiin näkemyksiin ja tulevaisuuden odotuksiin Sonyn Ambassador-ohjelman osalta, enkä usko, että kvantitatiivinen kysely mahdollistaa riittävän syvällistä ymmärrystä taustatekijöistä tai myyjien odotuksista. Haastattelujen toimiminen kirjallisuuslähteiden vastinpareina auttaa löytämään konkreettisia keinoja hyödyntää käsittelemääni teorialähteiden, kohdentaen painotusta selkeästi havaittaviin ongelmapiirteisiin. Haastattelu onkin hyvä tiedonkeruumenetelmä korostettaessa yksilöä tutkimustilanteen subjektina, ja mahdollisuutta löytää täysin uusia näkökulmia avaavaa aineistoa (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 106).

Sonyn Ambassador-ohjelman saattamiseksi ammattimaisemmaksi ja suunnitelmallisemmaksi, tulen hyödyntämään opinnäytetyössäni teoriapohjana Ambassador-, toimintatutkimus-, coaching-, sales management-, sekä palvelumuotoiluun, suorituskyvyn johtamiseen, että motivaation rakentamiseen keskittyvää kirjallisuutta ja artikkeleita. Esimies- ja johtamiskirjallisuus näyttelee myös omaa osaansa Sonyn Ambassadorien johtamismenetelmien analysoinnissa. Teorialähteiden lisäksi hyödynnän asiantuntijanäkemyksiä ja -haastatteluja organisaatioiden molemmin puolin. Alustavan katsaukseni mukaan Ambassador-ohjelman kaltaisista konteksteista on harvasti suoraa lähdekirjallisuutta, joten asiantuntijanäkemys toimivat yhteistyössä sovellettavan kirjallisuusteoriapohjan kanssa vahvassa vuorovaikutuksessa.

Opinnäytetyöni rakenne noudattaa pitkälti Kaislan (2017, 3) kuvaamaa lähestymistapaa toteuttaa toimintatutkimus: johdannon jälkeen, paneudutaan menetelmiin ja nykytila-analyysiin, joiden jälkeen ratkaisujen suunnittelu ja toteutus alkaa. Lopussa varmennetaan ja analysoidaan toimintatutkimuksen onnistuneisuutta, sekä tehdään loppupäätelmät ja mahdolliset jatkotoimenpidesuositukset. (Kaisla 2017, 3.)

1.6 Yrityksistä

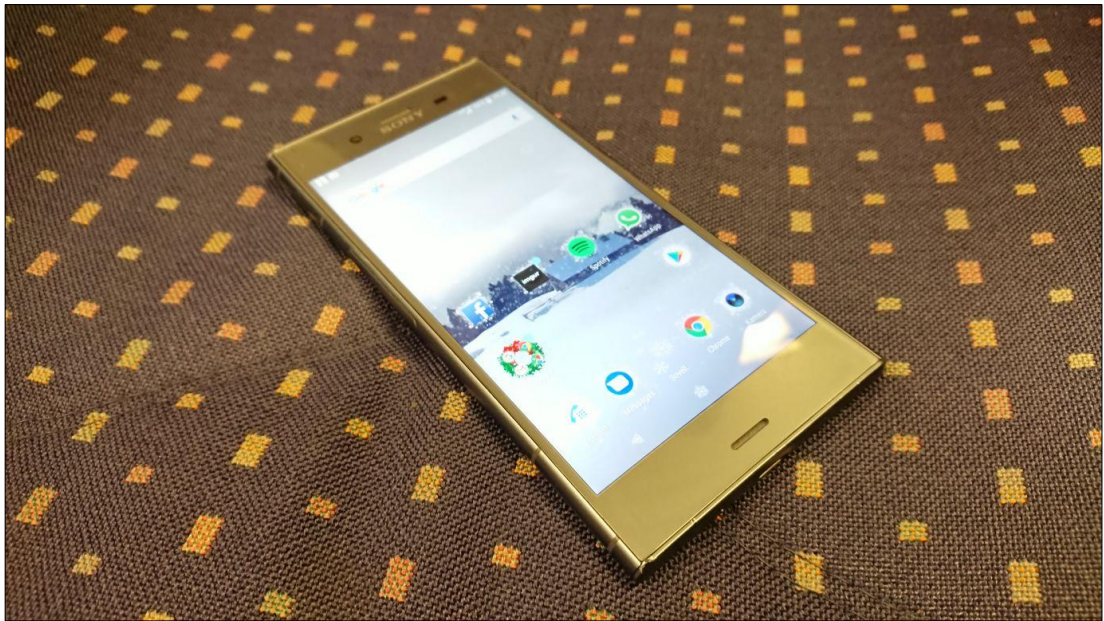
Riittävän taustaymmärryksen rakentamiseksi liiketoimintaympäristöstä, kuvaan seuraavissa alakappaleissa Sony Mobilen sekä Telia Finlandin organisaatioiden toiminta lyhyesti. Opinnäytetyön aihe on mielenkiintoinen työskenneltyäni kuusi vuotta Telialla, ja siirryttyäni kesällä 2017 Sony Mobilen palvelukseen. Uskon täten, että urakokemuksestani on merkittävästi hyötyä ymmärtäessäni syitä ja seurauksia molempien osapuolien toiminnassa. Siksi koen, että on perusteltua tehdä tiettyjä olettamuksia ja johtopäätöksiä tämän opinnäytetyön kontekstissa nykyisen toiminnan ja käytäntöjen sekä yksilöiden että organisaatioiden käyttäytymisen ja motiivien osalta.

Opinnäytetyön tavoitteena on perehtyä Telian ja Sony Mobilen väliseen Sony-Ambassador-ohjelmaan, tehdä löydökset kehitettävistä osa-alueista, ja toteuttaa muutokset ohjelmassa siten, että se palvelee molempia osapuolia nykyistä paremmin ja tehokkaammin. Tämän takia on syytä ymmärtää yritysten tämän hetkinen markkina-asema, motiivit ja yhteistyön dynamiikka. Lähtötilanteen kuvauksessa pyrin rakentamaan riittävän ymmärryksen osapuolista, motiiveista ja prosesseista. Kuvaan seuraavissa alakappaleissa Sony-Ambassador-ohjelman molemmat osapuolet: Sony Mobilen ja Telian Finlandin.

1.6.1 Sony Mobile Communications AB

Sony Mobile Communications on kansainvälinen älylaitteita ja niiden tarvikkeita valmistava yritys. Sony Mobilen alabrändi älypuhelimien tuoteperheelle on "Xperia" (Samsungilla verrannollinen on Galaxy-tuoteperhe, Applella iPhone-tuoteperhe). Xperia-älypuhelimet ovat Sony Mobilen pääfokusalue, muita tuotteita ovat muut älylaitteet, kuten vaikkapa Xperia Touch –Android-pöytäprojektor. Vaikka Sony Mobile on altavastaaaja pohjoismaisilla markkinoilla, edustaa sen liikevaihto merkittävää osaa Sony-

konsernissa. Kuviossa 1 on havainnollistava kuva Sony Mobilen Xperia-sarjan älypuhelimesta, joka edustaa pitkälti Sony Mobilen liiketoiminnan ydintä.

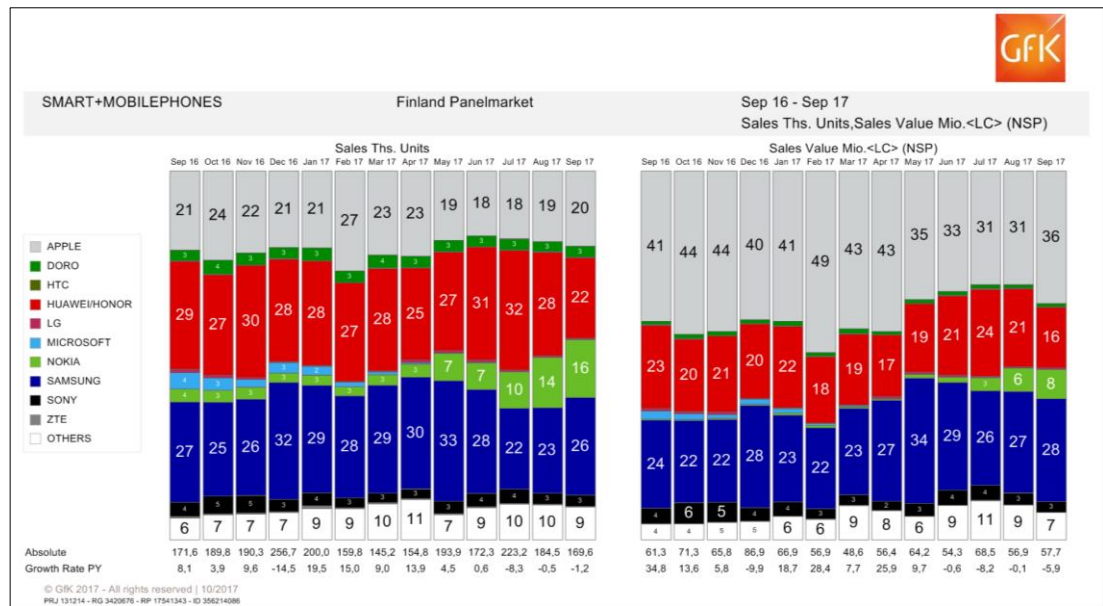


Kuvio 1. Sony Xperia XZ1 –älypuhelin, julkistettu 2017.

Sony Mobile on yksi Sony-konsernin divisioonista. Muita divisioonia ovat muun muassa seuraavat toimialakohtaisesti jaetut Sony-konsernin yritykset (Sony Corporation of America 2017):

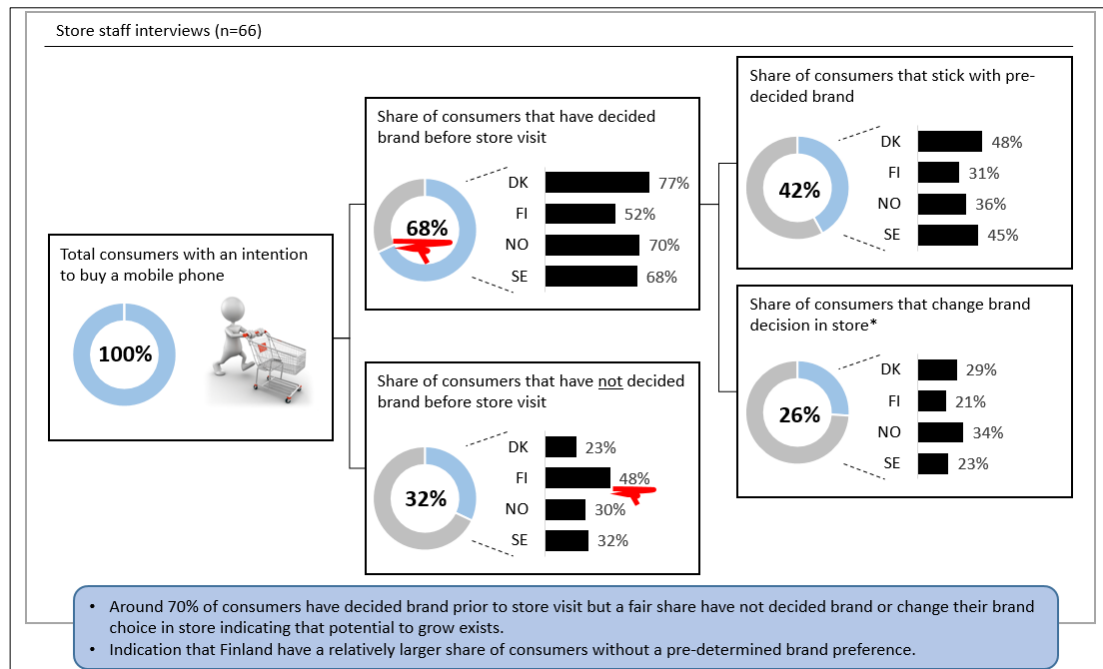
- Sony Playstation (Playstation-pelikonsolit, niiden tarvikkeet, sekä pelit)
- Sony Music (levy-yhtiötoiminta)
- Sony Pictures (elokuvatuotantoyhtiö)
- Sony Electronics (mm. televisio-, kuuloke-, kaiutin- sekä valokuvauslaitteet)

Sony Mobilen markkinaosuus Suomessa on suhteellisen matala. Suomen suurimmat markkinaosuudet ovat Samsungilla, Huaweilla sekä Applella, joiden yhteisedustus älypuhelinvolyyymissa Suomen markkinassa on n. 68% (GFK-raportti 2017), jonka kuvio 2 osoittaa. Nokia-brändi on vuonna 2017 noussut brändin uuden tulemisen myötä neljännelle sijalle, todella nopeasti. Markkinaosuus älypuhelimissa Sony Mobilella on huomattavasti matalampi kuin esimerkiksi Sonyn Playstation-pelikonsoleilla, televisioilla, kameroilla ja kuulokkeilla näiden omilla markkinoillaan. GFK-raportti vuodelta 2017 on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. GfK Monthly Market Report, syyskuu 2017.

Sony Mobile etsii haastajan asemassa jatkuvasti uusia mahdollisuuksia parantaa markkinaosuuksia. Sony Mobile näkee kanavien osalta suuren potentiaalin ”retail-ympäristössä”, eli fyysisissä asiointi- eli myymäläkanavissa (Körkkö 2017), jonka olen myös itse havainnut työskennellessäni Sony Mobilen palveluksessa. Retail-fokuksen takia intressi myymäläympäristöön sijoittuvaan Sonyn Ambassador-ohjelmaan on vahvasti Sony Mobilen retail-toiminnan keskiössä. Sony Mobilen teettämän tutkimuksen mukaan tämä on perusteltua erityisesti Suomen markkinassa, sillä Suomessa ylikorostuu myymälätoiminnan vaikutusmahdollisuus asiakkaan ostopäätökseen, joka esitetään kuviossa 3 (360-Interviews Nordic).

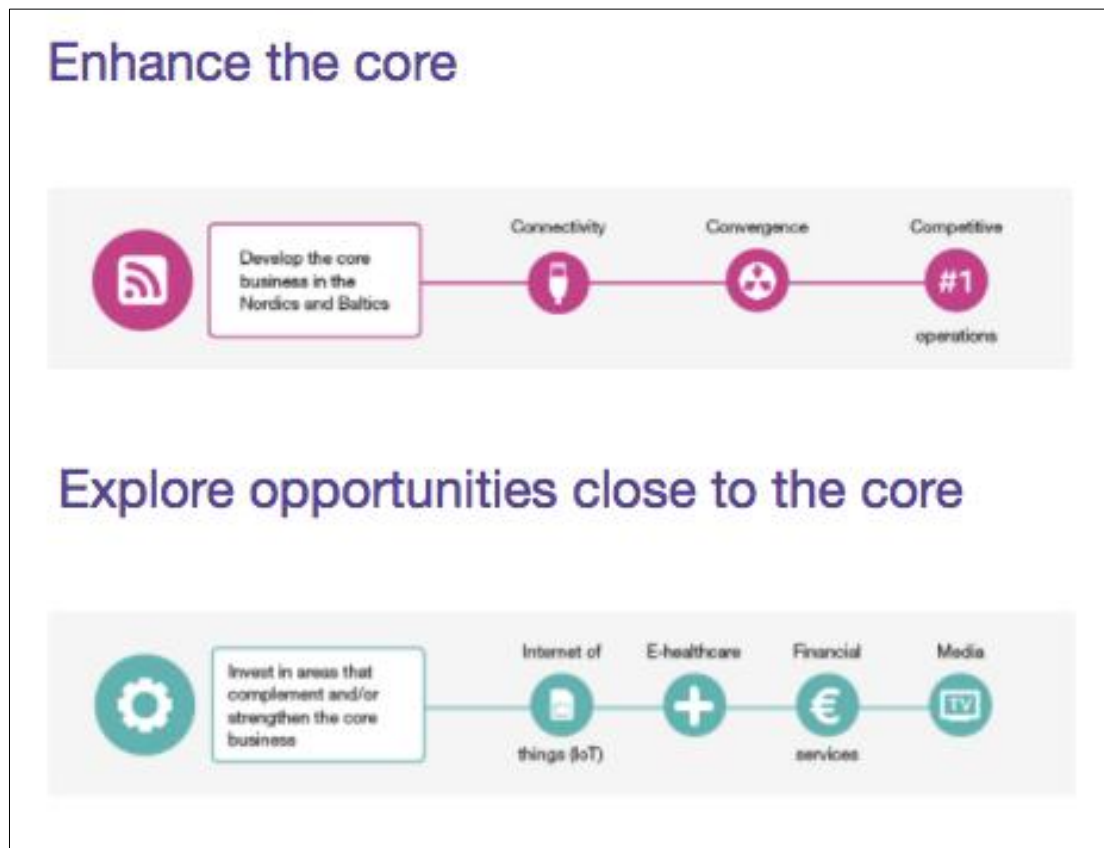


Kuvio 3. 360-haastattelututkimuksen mukaan Suomessa myymälän vaikutusmahdollisuus asiakkaan ostopäätökseen korostuu.

Suhteellisesti matala markkinaosuus Suomessa, rajalliset budjetit ja vahva painopiste myymäläympäristössä menestymiseen ohjaavat Sony Mobilen fokusta Sonyn Ambassador-ohjelmaan. Mielenkiinto fyysisen myymäläympäristön toimintaan on korkealla, koska Sony Mobilen on markkina-asemassaan perustettava toimintansa tällä hetkellä vahvasti "push-tyyliseen" liiketoimintaan. Sonyn Ambassador-ohjelman jatkojalostaminen erityisesti Suomessa on tärkeä osa-alue, johon tämä opinnäyte pyrkii löytämään uusia keinoja.

1.6.2 Telia Finland Oyj

Telia Finland Oyj, kuluttajabrändillä Telia, on yksi toimija Suomen operaattorioligopolissa. Muita merkittäviä operaattoripalveluidentarjoajia ovat Elisa ja DNA. Telian vahvuus on kansainvälinen Telia Company –konserni, joka näyttlee merkittävää roolia pohjoismaisessa operaattorimarkkinassa, ja pyrkii sillä tukemaan toimintojaan ja New Generation Telco -strategiaansa. New Generation Telco –strategian peruslähdekohta on se, että yritys pyrkii ylläpitämään luotettavat peruspalvelut, mutta samalla, etsimään uusia tulevaisuuden liiketoiminnallisia mahdollisuuksia. (Telia Company 2017.) Telia Finlandin strategia esitetään visuaalisessa muodossa kuviossa 4.



Kuvio 4. Telian strategian kaksijakoinen strateginen suuntaus (Telia Company 2017).

Kuuden vuoden työkokemukseni perusteella voin kuvata, että Telia tarjoaa sekä kuluttaja- että yritysasiakaspalveluita. Yritys tarjoaa kuluttajaliiketoiminnassa sekä puhelinliittymiä, että kiinteitä sekä langattomia internetliittymiä, viihdepalveluita (mm. kanavapaketit) unohtamatta. Näiden päätuoteryhmien ympärille rakentuu tarjonta erilaisista lisäarvopalveluista (esimerkiksi Telia Laitevakuutus, Telia Rahoitus, Spotify Premium), sekä laiteliiketoiminnasta.

Laiteliiketoiminta, eli päätelaitteiden (usein älypuhelimet ja tabletit) myynti, näyttelee Teliällä merkittävää roolia myynnin ajurina. Työkokemukseeni vedoten, liittymäsopimusten ostamisen ja päivittämisen ollessa kuluttajille yleisesti ottaen suhteellisen epäkiinnostavaa ("low interest") toimintaa, fyysiset tuotteet kuten älypuhelimet sen sijaan kiinnostavat ja paljon niiden avulla pyritään houkuttelemaan asiakkaita ostokanaviin. Laitemainonta liikuttaa suomalaisia kuluttajia Telian asiointikanaviin, ja laitteiden myynti tarjoaa oivan, luontaisen väylän päivittää myös liittymäasioita. Laiteliiketoiminnassa merkittävä osa-alue on juurikin puhelinten myynti, sillä kyseisellä kategorialla on valtaista volyymi, liikevaihto, ja samalla se tukee erästä Telian tärkeimmistä ydinliiketoiminnallista aluetta, puhelinliittymämyyntiä. Tässä

mielessä, Sony Xperia –älypuhelimilla on onnellinen asema Telian näkökulmasta – vai onko sittenkään?

Keräämäni työkokemuksen perusteella, Telian kanssa toteutettavan liiketoiminnallisen yhteistyön haasteita ovat Sony Mobilen kilpailijoitaan matalampi markkinaosuus, heikompi tuotteiden tunnettuus ja preferenssi, sekä rajalliset operatiiviset budjetit. Nämä tekijät johtavat siihen, että Sony Mobile kilpailee jatkuvasti kilpailijoidensa kanssa markkinatilasta, ja Telian kanssa toimenpiteiden räätälöintiin on rajallinen määrä aikaa käytettävissä. Telia, kuten muutkin suuret yritykset, pyrkii luonnollisesti jatkuvasti parantamaan myös oman työnsä (prosessiensa) tuottavuutta, ja toiminnan striimeistä tulee saada mahdollisimman tehokkaita ja suoraviivaisia. Suuremman markkinaosuuden toimijat, kuten Huawei ja Samsung, kykenevät suurilla budjeteillaan ja nykyisellä kysynnän (markkinaosuuden) tasolla ottamaan kattavasti osaa Telian kanssa toteutettavaan yhteistyöhön. Telia jakaa suunnitteluun käytettävää aikaa luonnollisesti kaikkien valikoimassaan olevien laitevalmistajien kesken, ja tämän vuoksi Sony Mobilella on rajatusti mahdollisuuksia vaikuttaa kvartaalitason toimenpidesuunnitteluun. Teliaa ei käy tästä syyttämisen, sillä selkeät prosessit jatkuvan ”pyörän uudelleen keksimisen” sijaan luovat tehokkuutta organisaatioon, parantaen työn sujuvaa etenemistä, ns. työn virtausta. Työn tehokas virtaus vähentää vaihtelua, joka johtaa vähempään ylikuormitukseen ja sen kautta, vähenevään hukkaan. Nämä ovatkin LEAN-menetelmän kolme peruslähtökohtaa. (Torkkola 2015, 23.) Sony Mobilen tulee jatkuvasti huomioida tämä yhteistyössä, ja pyrkiä löytämään uusia arvon luomisen keinoja. Sony Mobilen ja Telian välisessä yhteistyössä yhteisymmärrys ja Sony Mobilen kykenevyys tuottaa itselleen kilpailuetua Telian prosesseihin alistetusti on ainoa oikea tie kehittää kaupallisia toimintoja ja kampanjoita molemminpuolisella sitoumuksella.

Telia on Sonyn Xperia-tuotteille merkittävä myyntikanava, ja tarjoaa oikeanlaisen yhteistyön kautta Sony Xperia –älypuhelimille erinomaisen lähtökohdan kasvattaa markkinaosuutta Suomessa. Sony-Ambassador-ohjelma tarjoaa oikein johdettuna hyvät lisäeväät Sony Mobilen tuotteiden myyntiin ja asiakasymmärryksen kasvattamiseen.

2 Kirjallisuus

Tässä kappaleessa tutustun kehityshankkeeni kannalta relevanttiin kirjallisuuteen kattavan teoriapohjan rakentamiseksi. Opinnäytetyön keskeisiä teemoja ovat brändilähettiläsohjelman johtaminen tavoitteiden mukaisesti, motivointi tilanteessa jossa organisaatiolla ei ole mahdollisuus olettaa työntekijän olevan motivoitunut pelkästään tavoitteiden olemassaolosta ("pakottaminen"), sekä erilaiset palkitsemisen muodot keinona motivoida. Myös säännöllisempi yhteydenpito Sony-Ambassadorien ja Sony Mobilen välillä on toivottua (Paalanen, 2018), joten kommunikaation merkitys on myös tärkeä osa-alue. Tutustun seuraavilla kappaleissa yleisesti Ambassador-ohjelman teoriaan, tavoiteasetannan ja suorituskyvyn johtamiseen, motivointiin ja motivaation syntyyn sekä seuraamuksiin. Nämä ovat keskeisiä elementtejä opinnäytetyöni osalta. Hankkeessa tulee huomioida molempien organisaatio-osapuolien organisaatiokulttuurit (jaetut kokemukset, uskomukset, tarinat ja normit), jotta yhteistyö perustuu kestäväälle pohjalle (Kotler & Keller 2012, 45).

2.1 Ambassador-ohjelman teoriaa

Jaan Ambassador-ohjelman teoriasukelluksen tulkitsemani lähdekirjallisuuden mukaan alakappaleisiin, jotka rikastavat ymmärrystäni Ambassador-ohjelmasta. Monimuotoiset teorialähteeni tarjoavat erilaisia lähestymiskulmia Sony-Ambassador-ohjelman kehittämiseen, jotka on hyvä huomioida Ambassador-ohjelman määrittämisessä ja johtamisessa.

2.1.1 Ambassador-ohjelman taustoja

Brändilähettiläs, eng. "Brand Ambassador" periytyy terminä latinankielestä "ambactus", joka viittaa palvelijaan. Modernissa kulttuurissa Ambassador-termi on saanut huomattavasti ylevyyttä sen viitatessa usein suurlähettilääseen, diplomaattiin. Yleisesti tämä tarkoittaa virallista roolia tai asemaa, jossa henkilö toimii edustajana levittäen hyvää sanaa. (Fisher-Buttinger & Vallaster 2008, 132-133.)

Ambassador-toiminnan kohtaaminen yleistyy koko ajan (Fisher-Buttinger & Vallaster 2008, 132). Oman näkemykseni ja kokemukseni mukaan yleensä Ambassador-toiminnassa on kyse pitkän aikavälin yhteistyöstä yrityksen ja (usein) ulkoisen toimijan

välillä, vaikka toki Ambassador-nimike voidaan asettaa yksilölle myös kampanjan ajaksi (esimerkiksi vain muutaman kuukauden ajaksi). Ambassadorin tulee olla hahmona luotettava, mielenkiintoinen figuuri, jonka lähtökohdat ovat edustetun brändin mieluusti osalta puolueettomat – tällöin Ambassador koetaan näkemykseni mukaan puolueettomana ja aidosti brändin positiivisessa valossa näkevä, siihen uskovana. Kokemukseni mukaan Ambassador-ohjelma pyrkii hyödyntämään valitun Ambassadorin auktoriteettia tämän toimiessa vaikuttajana kohderyhmän suuntaan – hyviä esimerkkejä tästä ovat lukuisat mainoskampanjat, joissa julkisuuden henkilö, niin kutsuttu ”endorsement-elementti”, antaa kasvonsa brändin mainonnan käyttöön, ja suosittelee brändin tuotetta. Ambassadorin on tarkoitus toimia brändin nimissä ja tukea sen positiivista mielikuvaa tai mielenkiintoisuutta. Koen silti edellä mainitusta huolimatta, että todellisuudessa puhuttaessa Ambassador-ohjelmasta, yhteistyön tulisi olla pidempikestoista kuin kampanjasidonnaista: mielestäni se on yksilön ja edustettavan brändin takana olevan yrityksen kahdenkeskinen sopimus yksilön edustamistyöstä erilaisissa tilaisuuksissa pidemmällä aikavälillä, jossa vuorovaikutus osapuolien välillä on jatkuvaa, ei rajoittuen esimerkiksi kertaluontoisiin mainoskuvauksiin.

Pureutuen tarkemmin edelliseen kappaleeseen: epäselvää Ambassador-toiminnassa voi olla se, toimiiko Ambassador strategisella, taktisella vai itseohjautuvalla tavalla. Myös brändin ja Ambassadorin suhteen luonne voi olla epäselvä, maksetaanko Ambassadorille tehtävän suorittamisesta, tai onko tehtävä osa-aikainen. Tavoitteetkin voivat olla erilaisia: onko toiminnassa kyse tunnettuuden kasvatuksesta, asiakassuhteen johtamisesta, vai brändiarvojen viestinnästä? (Fisher-Buttinger & Vallaster 2008, 132.) Tavoitteiden asettaminen ja Ambassador-toiminnan eräs ongelma voi olla Ambassadorien puutteellinen ymmärrys toiminnan tarkoituksesta: muutoin he eivät voi tukea brändin toimintaa ja arvoja (Andersson & Ekman 2009, 44). Ambassadorit käsitettäessä yrityksen oman henkilökunnan jäsenenä (joka on kontekstissani mielestäni relevantti lähestymiskulma), puhutaan sisäisestä markkinoinnista yrityksen suunnalta heille päin, osa-alueena holistista markkinointinäkemystä. Joissain tapauksissa yritykset ymmärtävät tämän tärkeysasteen yhtä tärkeänä, ellei jopa tärkeämpänä, kuin ulkoisen markkinoinnin: mikäli työntekijät eivät ymmärrä rooliaan ja markkinoinnin sekä halutun brändi-identiteetin suuntaa, miten he voivat viedä tätä eteenpäin loppuasiakkaille? (Kotler & Keller 2012, 21.)

2.1.2 Henkilökunta brändin edustajana

Moderni yrityksen brändin hallinta ja johtaminen vaatii Harriksen ja de Chernatony'n (2001, 441) mukaan uudenlaista johtamistapaa: suurempaa painotusta organisaation sisäisiin tekijöihin, erityisesti työntekijöiden rooliin brändin rakentamisprosessissa. Kyseessä ei ole enää linjamarkkinointi, jossa markkinointi on funktiona erillinen tukitoiminto, vaan kokonaisvaltainen brändin johtaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että markkinointi ei ole enää erillään, viestien ydinkompetensseista ulkoisten mahdollisuuksien avulla, vaan integroituu sisäiseen toimintaan siten, että toimitus ja asiakaskokemus on yhdenmukainen, konsistentti. Työntekijät, brändilähettiläät, toimivat brändin sisäisissä sekä ulkoisissa rajapinnoissa, ja omaavat sen takia vahvan brändimielikuvallisen vaikutuksen kuluttajaan. Tämä tukee mielestäni selkeästi Ambassador-ohjelman tarkoituksen mukaisuutta. Työntekijät voivat siis vahvistaa toiminnallaan brändistrategian toteutumista, tai uudessaan vastavirtaan, heikentää merkittävästi asiakkaan kokemaa brändi-imagoa. (Harris & de Chernatony 2001, 441.) Kun henkilöstön rooli brändin rakentajina ymmärretään, on syytä myös hahmottaa eri näkökulmat koettuun brändi-identiteettiin. Balmer (2001, 102) kuvaa tähän loogisesti viisi tasoa:

- Aktuaali, todellinen (sisäinen) identiteetti
- Kommunikoitu (viestitty) identiteetti
- Mielletty (ulkoisesti koettu) identiteetti
- Ideaali (tietyn aikavälin sisällä tavoitettava) identiteetti
- Toivottu (pidemmän aikavälin tavoitetilan mukainen) identiteetti

Riippuen sidosryhmän roolista ja suhteesta brändiin, nämä voivat nähdä identiteetin eri tasoilla. Balmerin (2001, 102) mukaan parhaassa tilanteessa näiden havaittujen identiteettitasojen välillä ei ole suurta eroa. Opinnäytetyöni kontekstiin palaten, Sony-Ambassador-ohjelmassa on tärkeä huomioida, että jälleenmyyjän edustajina Sony-Ambassador-sidosryhmä ei ole Sony Mobilen sisäistä henkilökuntaa, ja saattaa kokea Sony'n brändi-identiteetin erilaisena kuin Sony Mobilen tai sitä vahvemmin edustavat jäsenet. Toisaalta, koen, että suoran vuorovaikutuksen vuoksi Telia Kaupoissa toimivat Sony-Ambassadorit tulisi kokea ikään kuin sisäpiirin jäseninä, vähän kuten omina työntekijöinä. Tähän liittyen, Balmer (2001, 102) korostaa viestinnän tärkeyttä henkilökunnan suuntaan brändin johtamisessa. On varmistettava, että kuilu

Ambassadorien ja yrityksen välillä olevasta brändimielikuvasta on mahdollisimman kapea, jolloin Ambassadorien toiminta palvelee yrityksen strategiaa parhaalla tasolla.

Harris ja de Chernatony (2001, 447) painottavat myös runsaasti kommunikaation tärkeyttä brändistä vastaavan tiimin ja työntekijöiden välillä: mitä enemmän keskustelua on (dialogina, kaksisuuntaisesti), sitä todennäköisempää on menestyminen brändin rakentamisen onnistuminen työntekijöiden keskuudessa. Yrityksen edustaessa mielikuvaa itsestään ja tuotteistaan, tulee kyetä kuitenkin määrittämään Ambassadorien suuntaan selkeästi haluttu strateginen tahtotila, brändin johtamisen näkökulmasta painottaen vahvasti viestinnän riittävyttä, erottautumistekijöitä kilpailijoista sekä siteen jatkuvaa vahvistamista (Balmer 2001, 103). Kommunikaatiossa on tärkeä muistaa läpinäkyvyys, sillä sillä on merkittävä rooli henkilöstön työilmapiirin luomisessa (Chowdhury & Jomon 2017, 314) jolla on varmasti edesauttava merkitys brändi-identiteettien välisen kuilun kaventumisessa. Myös Kotler ja Keller (2012, 164) sivuavat brändimielikuvaa siinä, että brändiassosiaatioon eivät vaikuta vain markkinointiviestintä, vaan eritoten brändiin liittyvät ajatukset, tunteet, havaittu käytös, mielikuva, kokemukset, uskomukset ja asenteet. Uskon, että usein brändit, joiden asiakkaana yksilö on tai on ollut, luovat brändimielikuvansa eritoten tekojen, lupausten ja niiden lunastuksen kautta.

2.1.3 Ambassador-ohjelma osana toimittajan ja jälleenmyyjän välistä yhteistyötä

Toimittajan ja jälleenmyyjän välisessä toimintasuhteessa (josta on kyse Telian ja Sony Mobilen välillä) on elinarvoisen tärkeää, että kommunikoidaan selkeästi ymmärrettävässä muodossa realistiset odotukset yhteistyölle, mieluiten kasvotusten, yhteisen sitoutumisen ja suunnan määrittämiseksi. Tämän tulee sisältää esimerkiksi sitoumukset, syyt sille miksi yhteistyötä tehdään, sekä hyödyt / edut, joita yhteistyö mahdollistaa. Ylätasolla etuja yhteistyöstä ovat taloudelliset hyödyt, tuotteiden laatu, luotettavat toimitukset, sekä maine (Bellin 2015, 75.) jotka eivät toki ole tämän opinnäytetyön rajauksen sisällä, mutta jotka hyvä silti muistaa. Mikrotasolla, voidaan mielestäni olettaa, että samat viestinnälliset asiat tulee ottaa huomioon myös Ambassador-ohjelman tiimoilta (taloudellinen hyöty, laatu, toimitukset, maine, eli toimivuus yhteistyön kyseiselle tasolla) ja varmistaa että nämä ovat Ambassadeureillakin tiedossa. Eräänä konkreettisenä esimerkkinä Bellin (2015, 75) mainitseekin termin ”capability building programs”, viitaten alemman tason konkreettiseen toimintatapaan, miten ylätason yhteistyön edut voidaan käytännössä saavuttaa. Bellin viittaa tässä

yhteydessä pivotaaliseen (käänteeseen tekevään, ratkaisevaan) yhteistyöhön, joka edesauttaa yritysten välistä sitoutumista, aloitteellisuutta ja innovatiivisuutta. Tällä ratkaisevalla yhteistyömallilla ei ole vaikutusta ainoastaan jälleenmyyjän tietoihin ja taitoihin, vaan myös tämän hyvántahtoisuuteen, positiiviseen suhtautumiseen koko yhteistoimintaa kohtaan. Yhteistyössä tulee huomioida esimerkiksi jälleenmyyjän koulutukset, ongelmien ratkaisu, ja markkinatutkimuksellisen datan hyödynnys. Mielestäni tämä on äärimmäisen tärkeä huomio Ambassador-ohjelman lähtökohdan kannalta.

On myös huomionarvoista, että Ambassador-verkosto ei ole vain viestinnällinen ulottuvuus, vaan se voi toimia myös kehitysresurssina (Andersson & Ekman 2009, 41). Ambassador-ohjelman hyvä työilmapiiri, sitoutuneine Ambassadeureineen, voi mahdollistaa brändiä edustavalle yritykselle erinomaisen mahdollisuuden kehittää toimintaansa syvällisemmin, kuin vain asiakasrajapinnassa. Ambassador-toiminta opinnäytetyössäni perustuu inhimillisyyteen, fyysiseen ihmiskontaktiin, jossa huomionarvoista on myös se, että Ambassadorin ”word-of-mouth”, niin sanottu ”puskaradio”, kuvastaen myös Ambassadorin omia näkemyksiä ja persoonallisuutta, voi toimia kuten perinteinen mainonta, mutta toimien paljon vahvempana työkaluna positiivisen mielikuvan luomisessa ja sidosryhmiin vaikuttaessa (Andersson & Ekman 2009, 43). Ulottuvuus on siis kompleksi, vaatien paljon huomioon otettavia elementtejä, mutta toisaalta, mahdollistaa myös vahvemman tavan vaikuttaa mielipiteisiin.

2.1.4 Sidosryhmätasojen tunnistaminen yhteistyössä

Brändin johtamisessa uusien sidosryhmien mukaan ottaminen brändin luomisprosessiin edellyttää onnistuakseen sidosryhmien haasteet, motiivit ja prioriteetit (Gyrd-Jones & Korum 2012, 1). Ambassador-ohjelma, jossa on perimmiltään kyse siis brändilähettilästoiminnasta, tulee edellä mainitun perusteella mallintaa sopivaksi sidosryhmien kontekstiin. Sen tulee palvella sidosryhmiä tukemalla näiden tavoitteiden saavuttamista, luoda motivoiva ilmapiiri ja olosuhteet, sekä käsittää sidosryhmien prioriteetit näiden näkökulmasta. Sidosryhmänä brändiä edustavat työntekijät ovat avainhenkilöitä, sillä he näyttelevät viimeisen vaiheen roolia yhdenmukaisen ja yhtenäisen kokemuksen saattamisessa asiakkaalle (de Chernatony & Harris 2001, 441). Tässä yhteydessä korostuu mielestäni motiivien osalta jälleen selkeä kommunikaatio, jota myös Bellin (2015, 75) korostaa: yhteistyön tulee olla aitoa, konkreettista, ja jokaiselle yhteistyössä mukana olevalle portaalle / sidosryhmälle tulee selkeästi viestiä

yhteistyöstä saavutettavat edut. Aiemmin mainittua ”capability building programs” - näkemystä voidaan tukea myös taktisilla insentiiviohjelmilla: jälleenmyyjää, oppinnäytetyöni osalta siis Sony-Ambassador-ohjelman edustajia, tulee voida palkita hyvistä suorituksista muun toimittajan (Sony Mobile) tarjoaman tuen lisäksi (Bellin 2015, 76).

Ambassador-ohjelman tärkeimmät sidosryhmät muodostuvat usein kolmesta osapuolesta: Ambassador-verkostosta, koordinaattorista sekä mahdollisesti myös moderaattorista. Koordinaattori on päävastuussa ohjelmasta, usein siis yritys jonka brändilähettiläsohjelmasta on kyse. Moderaattorin rooli on hallita keskustelua ja toiminnanohjausta Ambassador-verkoston ja koordinaattorin välillä. Usein tällaisessa tehtävässä toimii kolmas osapuoli, jolle on ulkoistettu enemmän operatiivista vastuuta ohjelman hallinnoinnista ja kanssakäymisestä. (Andersson & Ekman 2009, 46.) Teetetyn tutkimuksen mukaan koordinaattorit arvostavat selkeän tarkoituksen asettamista Ambassador-ohjelmalle. Samassa yhteydessä todetaan, että koetun onnistumisen puutteen ohjelmassa aiheuttaa epäselvä, tai liian laaja tarkoitus, ja tämän takia Ambassador-verkoston ylläpito on vaikeaa, joka johtaa verkoston jäsenten heikkoon sitoutumiseen. Ilman selkeää tarkoitusta, ohjelma on vain ”sosiaalista kanssakäymistä” (Andersson & Ekman 2009, 47.)

Koordinaattoriyrityksen ylimmän johdon rooli Ambassador-ohjelmassa on merkittävä, sillä johdon tulee varmistaa ohjelmalle riittävät resurssit, mahdollistaen koordinaattoreille mandaatin toteuttaa ohjelmaa. Johdon käyttäytymisellä ja toiminnalla on vahva vaikutus brändi-identiteettiin ja sen myötä, myös Ambassadorien käsitykseen halutusta strategisesta tahtotilasta (Balmer 2001, 103). Mahdollistettavia resursseja voivat olla miestyövoima, tapahtumat ja tapaamiset, sekä erinäiset informaatioteknologiset alustat, jotka tukevat ohjelman toimintaa. Koordinaattorin odotetaan osallistuvan myös keskustelun luomiseen ja kanssakäymisen edistämiseen – tehtävää ei siis voi jättää vain moderaattoreille ja Ambassador-verkostolle. Onnistuminen ohjelman viestinnässä vaatii koordinaattorilta verkostoitumistaitoja (suhteiden rakentaminen), IT-taitoja (tietotekniset kyvyt) sekä toimituksellisia taitoja (kyky tarjota informaatio siinä muodossa missä Ambassadorit kokevat sen relevanttina). (Andersson & Ekman 2009, 47-50.) Koordinaattoriyrityksen tulee viestinnässään kirkastaa jälleenmyyjän edustajille näiden asema, odotukset yhteistyölle ja tavoitteille, ja varmistaa että edustajille (tässä tapauksessa Ambassadeureilla) on täysin selvä, mihin yhteistyöllä tähdätään (Bellin 2015, 76).

2.1.5 Systeemiajattelu Ambassador-ohjelman mallintamisen tukena

Systeemiajattelun omaksuminen Ambassador-ohjelmassa on olennainen kokonaisuus, joten itse systeemin osa-alueet tulee olla määritettynä. Torkkola (2015, 98) sanoo, että jokainen organisaatio on systeemi. Systeemin määritteenä Torkkola kuvaa itsenäisten osien muodostaman verkoston, joka tekee töitä yhteistyössä päämäärän saavuttamiseksi. Torkkola (2015, 96.) kuvaakin että jos ei ole päämäärää, ei ole systeemiä. Tämä viittaa päämäärän roolin tärkeyteen toiminnassa.

Ambassador-ohjelmaa voidaan mielestäni lähestyä systeemiajattelun näkökulmasta: se on ikään kuin oma organisaationsa, usein virtuaalitiimimäisesti toimiva yhteisö. Ambassador-ohjelman tulisi kyetä tarjoamaan selkeä tavoite sen jäsenille, tavoitteellisen toiminnan pohjaksi. Selkeän systeemin rakentaminen näyttäisi olevan Ambassador-ohjelman edellytys. Torkkola (2015, 97.) kuvaa seuraavia tekijöitä systeemin ominaisuuksiksi:

- Tiedon laatu
- Organisaation rakenne ja roolit
- Henkilöstön määrä ja osaaminen
- Säännöt ja linjaukset
- Toimintatavat ja menetelmät
- Tietojärjestelmät
- Mittarit
- Palkitseminen ja johdon käyttäytyminen

Torkkolan (2015, 97.) kuvaaman systeemin ominaisuudet kuvaavat hyvin sen sisällön, jonka tulisi olla selvänä ja omaksuttuna Ambassador-ohjelman molempien osapuolten (Telia ja Sony Mobile) toimesta. Ohjelmassa tulisi tunnistaa tiedon laatu: mitä erilaisia tiedon tasoja on (esimerkiksi viestintä, asiakas- tai markkinatutkimukset, fyysiset kohtaamiset). Onko organisaation roolitus täysin selvä ohjelman jokaiselle sidosryhmälle? Mikä on ohjelmaa sitoutuneiden henkilöiden määrä, ja onko osaaminen halutulla tasolla? Miten se todennetaan? Mitkä ovat ohjelman pelisäännöt, linjaukset toiminnassa? Toimintatavat, prosessit, erilaiset menetelmät? Entä, onko tietojärjestelmät määritetty ja koulutettu sidosryhmille, jotta tieto kulkee tehokkaasti? Mitkä ovat mittarit

systeemille, eli Ambassador-yhteisölle? Miten onnistumisesta palkitaan – mitä onkaan onnistuminen – ja miten johto käyttäytyy? Selkeän systeemin kehittämiseksi, tulee miettiä myös systeemiälykkyyttä siinä, erityisesti mm. inhimillisyyttä, asioiden sujuvuutta ja kokonaisuuden näkökulmaa (Systeemianalyysin laboratorio, 13).

Kokemukseni perusteella ihannetilanteessa Ambassador-ohjelman Ambassadorit ovat niin motivoituneita, että nämä toimivat brändinsä korvina, silminä sekä suuna omassa vaikutuspiirissään, ylläpitävät edustamansa brändin imagoa ja jakavat tietoa edustamastaan brändistä. Sony Mobilen ja Telian välisessä Sony-Ambassador-ohjelmassa esimerkkeinä ohjelman piiriin kuuluvista vastuista, voidaan mainita tähän liittyen esimerkkinä huolenpito Sonyn älypuhelinien esillepanosta myymälässä, ja tuotteiden ominaisuuksien edelleen kouluttaminen oman myymälätiimin jäsenille. Jälkimmäisessä tapauksessa myyjät toimivat ikään kuin ”innostusagentteina”, henkilöinä jotka vaikuttavat (myymälä)yhteisön jäseniin vakuuttavammin kuin muut (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 145). Tämä valmius on tärkeä osa Sony-Ambassadorina toimimista. On siis tärkeä, että Sony-Ambassadorit näyttävät ulkoisesti myös positiivisen asennoitumisen brändiin. Rubanovitschin ja Aallon (2007, 138) näkökulma valmistajan vastuusta jälleenmyyjien kanssa toimimiseksi on äärimmäisen validi opinnäytetyöni näkökulmasta: he korostavat sitä, että jälleenmyyjällä (Telia) on usein muiden valmistajien tuotteita myös myynnissä, ja siksi valmistajan (Sony Mobile) tulee kyetä tarjoamaan tuotekoulutusta, myyntitukea ja -valmennusta, toimivaa huoltopalvelua unohtamatta. Tässä juurikin Ambassadorit voivat tukea yritysten välistä toimintaa.

Telian Sony-Ambassador-tiimin (Sony-Ambassadeista koostuva yhteisö) voidaan katsoa olevan virtuaalitiimi, sillä myymälöiden jäsenet kohtaavat toisiaan harvoin kasvotusten (Peltonen 2008, 51). Henkilöt ovat yhteydessä toisiinsa lähinnä Whatsapp-pikaviestimen avulla, tai sähköpostitse. Erinäiset kyselyt tehdään usein kyselytyökalulla, esim. Google Docs. (Körkkö 2017.) Viestimien roolin tulisi luonnollisesti olla selvänä ja määritettynä, jotta niitä osattaisiin hyödyntää ja käyttää oikein. Virtuaalitiimimäisessä toiminnassa korostuu koordinaattoriyrityksen, brändiä edustavan yrityksen, kykenevyys hallita IT-taitoja: se on yksi neljästä koordinaattoriroolilta vaadittavasta taidosta (Andersson & Ekman 2009, 50). Virtuaalitiimimäinen rakenne on hyvä huomioida odotuksissa ohjelmalle, sekä viestinnän määrittämisessä: motivaation merkitys korostuu toiminnassa jossa sidosryhmän edustajan kanssa ei olla jatkuvasti fyysisesti tekemisessä, ja jossa jäsenen toimintaa on vaikea ohjata tai seurata jatkuvasti. Keskeinen tekijä Ambassador-ohjelman johtamisessa onkin tällaisessa tilanteessa kyetä

saamaan jokainen ohjelman jäsen osallistumaan toimenpiteisiin, vaikka välimatkaa henkilöiden välillä olisi satoja kilometrejä.

2.2 Tavoiteasetannan teoriaa

Projektijohtamisen oppien mukaan projektia aloitettaessa selvänä pitäisi olla tavoite, aikataulu sekä resurssit. Mallia kutsutaan ”Triple Constraints” –malliksi (Duncan 2011). Tätä mallia soveltamalla Ambassador-ohjelmaan, sillä tulisi olla

- a.) tavoite (tämä myötä, mittaristo)
- b.) aikataulu (rakenne, vuosisuunnitelma) sekä
- c.) resurssit (mitä investointeja / työaikaa on mahdollista käyttää ohjelman johtamiseen ja hallintaan)

Triple Constraints -malli antaa mielestäni projektijohtamisen saralta erinomaisen kolmikannan myös Ambassador-ohjelman hallintaan. Indieplacen (2017) tutkimuksen mukaan vaikuttajamarkkinoinnissa merkittävin haaste on tulosten mittaamisen ja analysoinnin vaikeus (ensimmäinen kohta Triple Constraints -mallissa). Samalla, samainen tutkimus toteaa, että myynnin ja generoitujen liidien kasvu on korkeimmalla asteikossa, kun mietitään vaikuttajamarkkinoinnille asetettavia tavoitteita (Indieplace 2017). Tilanne vaikuttaa hullunkuriselta: toimenpidemalli teettää kuluja, myynnin ja muun konversion tulisi olla eräs tärkeimmistä mittareista, mutta haasteena on itse mittaroinnin luominen. Tehdään, mutta ilman suoraa syy-seuraus-suhdetta. Tutkimuksessa todetaan lisäksi, että selkeästi mitattavat tulokset saisivat mainostajan kasvattamaan vaikuttajamarkkinointiin käytettäviä resursseja kaikista eniten (Indieplace 2017).

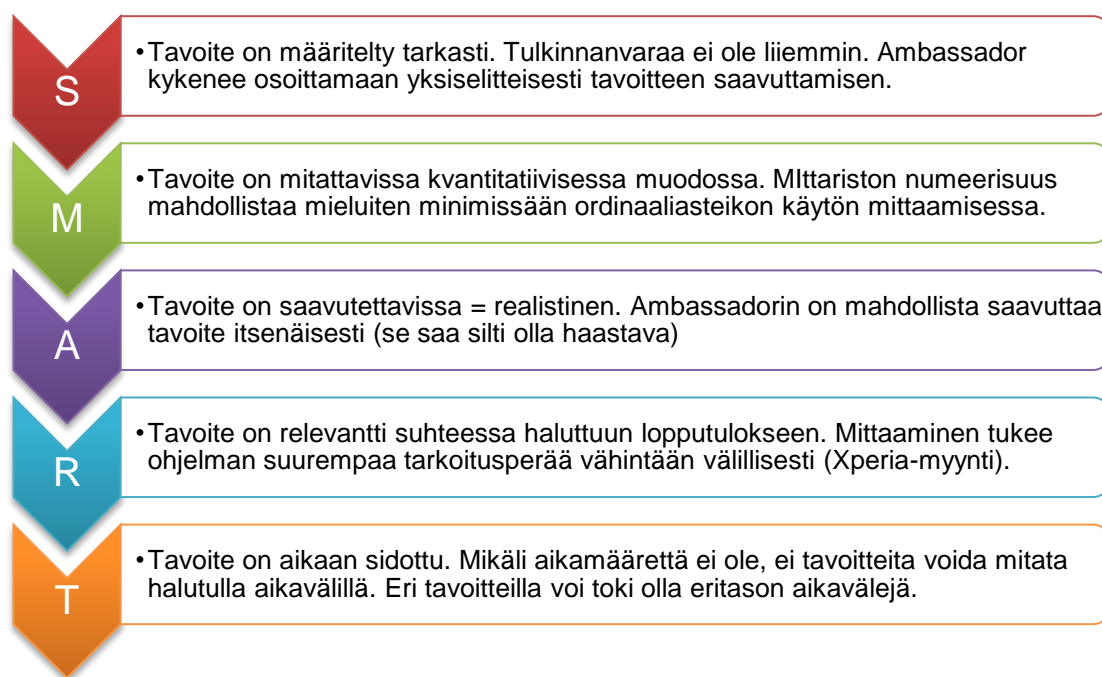
2.2.1 Sidosryhmätasojen vastuiden tunnistaminen

Vuokaaviomainen ”Service blueprint” –mallinnus (Wilson & Zeithaml & Bitner & Gremler 2016, 174) ei suoranaisesti ole kuvaamaan laaja-alaista ongelmajoukkoa ratkaiseva tekijä, sillä se perustuu yksittäisen prosessin tarkkaan kuvaamiseen, mutta fundamentaalisella tasolla, sovelletusti, auttaa hahmottamaan juurisyytä ohjelman tiimoilta ja kehittämään niihin ratkaisuja, sillä malli kuvaa esimerkiksi eri sidosryhmien näkökulmasta havaittavan toiminnan. Palveluprosessin kuvaus (”service blueprint”) on kuva tai kartta, joka tarkalla tasolla kuvaa palvelustrukturin vuokaaviomaisesti, ja tämän

tavoitteena on kyetä objektiivisesti ymmärtyttämään henkilöille roolista ja asemasta riippumatta, koko palveluprosessin virtaus (flow) työvaiheineen ja vastuineen (Wilson & Zeithaml & Bitner & Gremler 2016, 174). Käytännössä palveluprosessin kuvaus soveltuu mainiosti erilaisten palveluprosessien yksityiskohtaiseen virtauksen kuvaamiseen, ei niinkään brändilähettiläsohjelman strukturointiin tavoiteasetannan näkökulmasta, mutta antaa mielestäni oivan yksinkertaisen ymmärtytyksen mallin siitä, mihin toimenpiteellä tai prosessilla pyritään ja lisäksi, miten se saavutetaan. Se kuvastaa mielenkiintoisesti myös eri ulottuvuudet, mitkä prosessin vaiheet näkyvät millekin sidosryhmälle. Service blueprint -ajatusmallin soveltaminen Ambassador-ohjelmassa voi auttaa luomaan selkeän mallin tavoiteasetannasta toimintasuunnitelman muodossa – mitä tapahtuu milloinkin, ja mitä keneltäkin odotetaan. Edellä kuvattujen sidosryhmätasojen rooli on Ambassador-ohjelmassa tunnistamisen jälkeen määritettävä tarkemmin, mikä rooli kuuluu kenellekin. Tavoiteasetannassa, vaikka pureudunkin toimintatutkimuksessa Sony-Ambassadeihin, on hyvä muistaa, että myös muilla kuin kohdesidosryhmällä, tulee olla tavoitteet jotka tukevat yhteisen mission toteutumista.

2.2.2 SMART: kelpo ohjenuora tavoitteiden suunnittelun tueksi

Tavoitteiden asettamisen tueksi tutustuin tarkemmin SMART-malliin. SMART-malli on perinteikäs, vaikkakin hyödyllinen työkalu, tavoitteiden asettamisen määrittämisessä. Tavoitteen tulisi olla SMART-mallin mukaan tarkasti määritetty, mitattavissa, saavutettavissa (realistinen), kohdennettu siten että se palvelee tarkoitustaan, ja aikaan sidottu. (Doran 1981, 35-36) Olen kuvannut SMART-mallin Sony Mobilen Ambassador-ohjelman näkökulmasta kuviossa 5.



Kuvio 5. Ambassador-ohjelman tavoitteiden tulisi perustua Doranin (1981, 35-36) SMART-malliin.

Kontekstissani, Sony-Ambassador-ohjelmassa, välittömän myynnin tavoitetason asetanta ja seuranta ei ole mahdollista (joka ilmenee vielä myöhemmin tässä opinnäytetyössä), ja ohjelmaan tulee voida määrittää mitattaviksi suureiksi muita ohjelman välillisiä tavoitteita. Sony-Ambassador-ohjelmaan tulisi löytää Ambassadeureille tavoitteet, jotka palvelevat ohjelman tarkoitusta, mutta joita Sony Mobilella on myös mandaatti vaatia ja seurata itsenäisesti. Menemättä vielä syvemmälle käytännön ratkaisuihin, koen että SMART-malli kokonaisuudessaan luo kattavan kehyksen Sony-Ambassadorien tavoiteasetannalle.

2.2.3 Suorituskyvyn määrittäminen tavoitteiden asettamisessa

Tavoitteita määritettäessä, tulee määrittää tarkoituksen mukainen suorituskyvyn mittaristo. Lähtökohtaisesti Sony-Ambassador-ohjelman on tarkoitus tukea Sony Mobilen tuotteiden myyntiä pitkällä aikajänteellä, erilaisin keinoin. Tämä on Sony-Ambassador-ohjelman lähtökohta, ja tavoitteiden tulisi palvella tätä lähtökohtaista tarkoitusta.

Aguinis (2007, 76-86) on kuvannut erilaisia mahdollisia lähestymistapoja konkreettisten tavoitteiden asettamiseen. Suorituskyky käsittyy Aguiniksen (2007, 76) mukaan siten, mitä työntekijä tekee (käyttäytyminen), ei niinkään tulosten perusteella, vaikka usein

suorituskyvyn johtamisessa mitataankin juuri saavutettavia lopputuloksia. Sidosryhmän toiminnan tarkoitus ja lainalaisuudet sekä mitattavuus on syytä huomioida ennen tavoitteiden määrittämistä: tulee tunnistaa, onko kyse kontekstuaalisesta, ympäristöön ja käyttäytymiseen liittyvästä suorituskyvyn määrittämisestä ("contextual performance"), vai tiettyyn toimenpiteeseen liittyvästä suorituskyvyn määrittämisestä ("task performance"). Toimenpidesidonnainen suorituskyky perustuu mustavalkoisemmin suoraan yksioikoiseen toimenpidemittaamiseen, jossa jalostetaan esimerkiksi materiaaleja palveluiksi tai lopputuotteiksi. Käyttäytymis- ja ympäristösidonnaisessa suorituskyvyssä kyse on laajemmista, usein enemmän muita organisaation jäseniä koskevista kontekstuaalisista toimenpiteistä, joissa työntekijä esimerkiksi pyrkii innostamaan kollegoitaan, parantamaan työilmapiiriä, näkemään ylimääräistä vaivaa saavuttaakseen jotain, tai tekemään jotain vapaaehtoisesti joka ei yleisesti ottaen ole osatyötehtävää. Kyse on siis siitä, mikä määritetään sidosryhmän tehtäväksi, miten se muuttuu suorituskyvyksi, ja tämän määrittämisen jälkeen on helppo määrittää, mikä mittaroi suorituskykyä. (Aguinis 2007, 79.)

Mahdollisia suorituskyvyn mittaamisen perustoja ovat "trait approach" (ns. luonteenpiirrelähestyminen), "results approach" (ns. tuloslähestyminen), sekä "behavioral approach" (ns. käyttäytymislähestyminen). Luonteenpiirrelähtöisessä lähestymisessä mitataan yksilön kognitiivisia ja personaallisuuteen perustuvia taitoja ja valmiuksia. Käyttäytymislähestymisessä mennään ikään kuin askel pidemmälle, ja mitataankin yksilön toimintaa ja käyttäytymistä käytännössä: mitä oikeasti tapahtuu. Siinä ei tosin mitata tuloksia, vaan tyydytään mittaamaan työntekijän toimintaa, jonka todentamisella uskotaan olevan vaikutus yksilön / organisaation strategian onnistumiseen. Tuloslähestyminen ottaa vielä toisen askeleen pidemmälle, ja tässä lähestymisessä mitataan työntekijää puhtaasti saatavien välittömien (kaupallisten / numeeristen) tulosten kautta. (Aguinis 2007, 81-84.) Myyntitehtävä, jossa on tulospalkkaus, on mielestäni konkreettinen tuloslähestymisen omaavan suorituskyvyn mittaamisen toimenkuva.

2.2.4 Käyttäytymislähestyminen Ambassadorin mittaamisessa

Tavoiteasetannan lähestymistyyppinä on Ambassador-ohjelmassa mahdollisesti relevanteinta asettaa esimerkiksi Aguiniksen (2007, 82) kuvaama käyttäytymislähestyminen ("behavioral approach") määrittämään suorituskykyä. Tässä yhteydessä suorituskyvyn mittaamiseen liittyy merkittävästi kompetenssien

käsittäminen. Käyttäytymislähestyminen soveltuu sovellettavaksi silloin, kun toiminnan ja seurausten välistä vuorovaikutusta ei voida välittömästi osoittaa (josta jo aiemmin mainitsin, Sony-Ambassador-ohjelman perustaminen vain yksilöiden myyntitavoitteisiin ei ole mahdollista). Luonteenomaista tämän kaltaiselle suorituskyvyn määrittämiselle on myös se, että lopullinen tulos todentuu vasta myöhemmässä tulevaisuudessa (Aguinis 2007, 82), uskotaan siis että mitattava toiminta / suure johtaa pidemmällä aikavälillä missiota palveleviin tuloksiin. Perinteinen myyntitehtävä, jossa Telian myyjät ovat, noudattaa usein tuloslähestymistä ("results approach"), mutta Sony-Ambassador-ohjelman tapauksessa, myyjille ei voida asettaa selkeitä tulostavoitteita (johon palaan vielä myöhemmin). Siksi käyttäytymislähestyminen on relevantimpi, joka mittaa työntekijöiden käyttäytymistä – tähän Sony-Ambassador-ohjelmassa voidaan vaikuttaa. Sony-Ambassadorien tuoteosaaminen ja aktiivisuus myymässä brändin lähettiläinä voidaan todentaa, sillä se ei sotke myyjien Telian asettamien tavoitteiden prioriteettia.

2.2.5 Kompetenssien rooli osana käyttäytymislähestymistä

Suorituskyvyn käyttäytymislähestymisessä on tärkeä hahmottaa kompetenssit, joiden varaan suorituskyvyn mittaaminen perustuu (sillä nämä tiedot ja taidot ovat kriittisessä roolissa, kun uskotaan käyttäytymisen mittaamiseen suorituskyvyn indikaattorina). Kompetenssien käsittämisessä mitattavia klustereita ovat tiedot, taidot ja kyvyt (Aguinis 2007, 96), jotka sopivat todella hyvin sovellettavaksi käyttäytymislähestymistapaan tavoiteasetannan näkökulmasta (Aguinis 2007, 76). Käytännössä tämä tarkoittaa, että tavoiteasetannassa tulisi asettaa tavoitteiksi mittareita, joilla Ambassador voi osoittaa tietonsa, taitonsa ja kykynsä suuremman tavoitteen saavuttamisen tukemiseksi. Puhuttaessa myynnin kehitymisestä, sitä välillisesti edesauttavia asioita ovat aiemmin kirjoittamani mukaan muun muassa seuraavat tekijät, jotka voidaan tunnistaa Aguiniksen (2007, 96) kuvaaman perusteella:

- Positiivinen asennoituminen edustettua brändiä kohtaan: suosittelu (asenne, tahto) ja brändin läsnäolon edustavuuden maksimointi (tahto)
- Tuoteosaaminen ja –tuntemus (tieto, osaaminen)
- Tuoteosaamisen jakaminen kollegoille (taito, tahto, vertaisten sitouttaminen)
- Uuden tiedon ja kehityskohtien proaktiivinen esilletuonti (tahto, aktiivisuus, innostuneisuus)

Aguinis (2007, 77) kuvaa tavoitteiden saavuttamiseen liittyvän suorituskyvyn (performance) rakentuvan kolmen osa-alueen kombinaatiosta: deklaratiivisesta tiedosta / ymmärryksestä (faktat, periaatteet, tavoitteet), proseduraalisesta tiedosta / ymmärryksestä (kognitiiviset taidot, psykomotoriset taidot, fyysiset taidot, ihmissuhdetaidot) sekä motivaatiosta (valinta suorittaa, yrittämisen taso, peräänantamattomuus). Rubanovitsh ja Aalto (2007, 171-173) ovat listanneet mielestäni tismalleen samat asiat omassa teoriassaan, nimeten osa-alueet ”tiedoksi”, ”taidoksi” ja ”tahdoksi”. Käytännössä voidaan nähdä, että Ambassadorien suorituskyvyn ja tavoitteiden asetannassa ja seurannassa kokonaisuus rakentuu tiedon ja tuoteosaamisen, niiden käytännön soveltamiskyvyn ja lopulta, halun yrittää saavuttaa tavoitteet, summasta. Ohjelman tavoiteasetannassa tulee siis huomioida osaaminen, kyky soveltaa osaamista, ja motivaatio, joka on esitetty kuviossa 6. Palaan tähän malliin myöhemmin kappaleessa 4.1.



Kuvio 6. Deklaratiivinen tieto, proseduraalinen taito, motivaationa ilmentävä tahto (Rubanovitsch & Aalto 2007, 171-173; Aguinis 2007, 77).

2.2.6 Mittaamisen seuraamukset: palkitseminen ja jatkokehittäminen

Tavoiteasetannassa on hyvä huomioida myös palkitseminen, koska pakottaminen ei ole vaihtoehto useinkaan Ambassador-toiminnan kontekstissa. Palkitseminen on osa henkilöstöjohtamisen parhaita käytäntöjä (Peltonen 2008, 101), ja sillä on merkittävä vaikutus motivaatioon. Palkitseminen on tärkeä osa Sony-Ambassador-ohjelmaa, sillä rooli ohjelmassa ei ole niin kutsutusti virallinen osa myyjän toimenkuvaa. Palkittamisella voidaan myös jälleen kerran parantaa jatkuvaa vuorovaikutusta Sony-Ambassadeihin, joka parantaa brändimielikuvaa ja luo puitteen viestinnälle, mutta pureudun tähän tarkemmin kappaleessa 2.3. ("Sitoutuminen, vuorovaikutus, motivaatio ja palkitseminen").

Tavoitteiden tulisi olla tasa-arvoiset, eli saman tasoiset jokaiselle Ambassadorille. Mittariston on hyvä olla myös riittävän yksinkertainen (Nortio 2017). Tavoitteiden seurannassa edustettavan yrityksen / työnantajan roolin tulee korostua: mikäli havaitaan, että varianssia tavoitteiden saavuttamistasoissa alkaa näkyä, on syytä selvittää mistä erot johtuvat. Syynä voi olla puutteellinen koulutus, motivaatio, epäselvyys tavoitteiden sisäistämisessä, tai esimerkiksi tekninen pulma. Yrityksen tulee tehdä aktiivista seuranta tavoitteiden mittaamisen osalta, ja kyetä tarjoamaan reaktiivista tukea Ambassadorille, joilla on haasteita saavuttaa tavoitteita. Parasta tietysti on, että tuki on proaktiivista, ja ymmärrys tavoitteista ja osaamisesta niiden saavuttamiseksi on varmistettu jo ennen mittaustoimenpiteitä. Tavoiteasetannassa on syytä siis huomioida yrityksen vastuu myös Ambassadorien koulutuksessa ennen tulosten vaatimista. Peltonen (2008, 99.) sivuaa Fombrunin, Tichyn ja Devannan vuonna 1984 julkaisemaa Michiganin mallia yleismallina strategisesta henkilöstöjohtamisesta, jossa palkitsemisen vaihtoehtoisena toimintana (mikäli työntekijä siis epäonnistuu) on kehittäminen. Tavoiteasetannan suhteen tulee myös harkita toimenpidemallia, mikäli Ambassador ei pääse tavoitteisiinsa: miten Ambassadoria voidaan tukea entistä paremmin onnistumisten saavuttamiseksi.

2.2.7 Absoluuttinen ja komparatiivinen mittaaminen

Suorituskyvyn mittaamisessa on erilaisia Aguinis (2007, 98-101) jalostaa käyttäytymiseen perustuvaa suorituskyvyn johtamista kahteen mittaristomalliin: absoluuttiseen sekä komparatiiviseen (vertailevaan). Näiden mittaristojen erona on se, että absoluuttisessa tavoiteasetannassa työntekijää mitataan yksilökohtaisesti saavutusten perusteella. Muiden työntekijöiden saavutuksilla ei ole merkitystä absoluuttisessa mittaamisessa, kun taas vertailevassa mittaamisessa työntekijät muodostavat yhden kokonaisuuksien joukon, jonka sisällä työntekijät asettuvat vähintään ordinaaliasteikolla paremmuusjärjestykseen suorituskyvyn mykaan ("ranking-järjestys"). Tässä tapauksessa työntekijöiden saavutukset ovat suhteellisia toisiinsa nähden.

Ambassador-ohjelmassa tulisi mielestäni olla mahdollisuus mitata toimintaa molempien ulottuvuuksien kautta, sillä kaikista kilpailuhenkisimpiä innostaa ranking-perusteinen kisaaminen, mutta absoluuttinen, puhtaasti muista riippumattomaan, omaan suorittamiseen perustuva mittari on myös hyvä olla olemassa yksilötasolla – näin ollen

jokainen voi saavuttaa oman tavoitteensa, ja saada palkitsemista siitä. Komparatiivinen ranking-asteikko voisi näyttää kokonaisuudessaan läpinäkyvästi esimerkiksi Ambassadorien aktiivisuuden tai tietämyksen ”paremmuusjärjestyksessä”, joka luo kilpailuhenkeä kärkekahinoihin ja siten motivaatiota onnistua (”tiedän missä menen / mihin olen sijoittuneena”). Absoluuttisella, niin sanotulla henkilökohtaisella mittarilla voitaisiin mitata yksilötasolla Ambassadorin onnistumista, joka on täysin riippumaton muiden Ambassadorien suoritustasosta. Näin olisi mahdollista johtaa ja motivoida jokaista Ambassador-yksilöä.

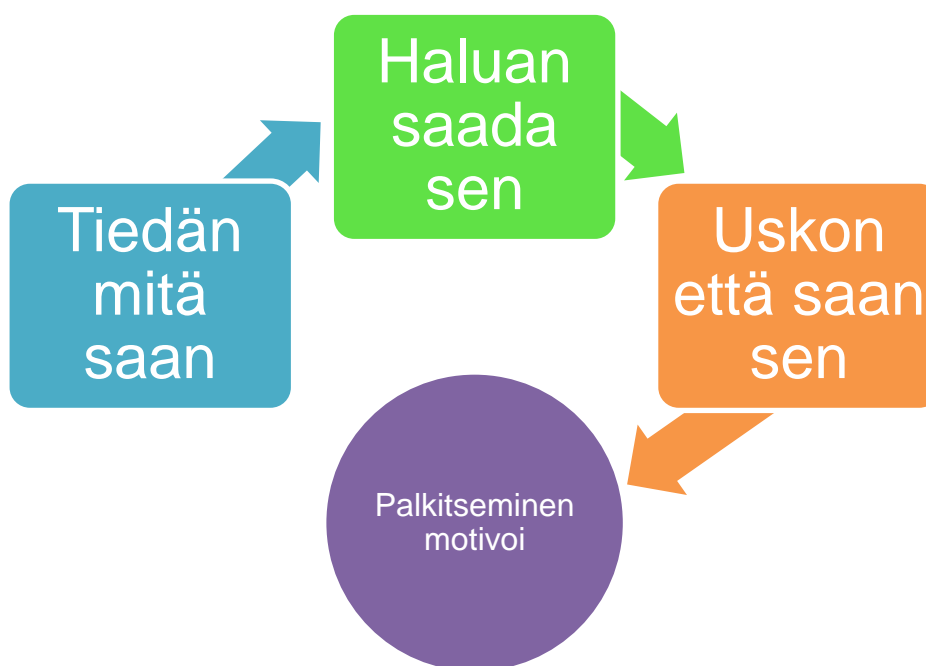
2.3 Sitoutuminen, vuorovaikutus, motivaatio ja palkitseminen

Kun suorituskykymittarit ja tavoitetasot on määriteltynä, on hyvä vielä tiedostaa niiden tavoittamiseen liittyvän palkitsemisen merkitys motivaattorina: mitkä sidonnaisuudet palkitsemisen ja tavoitetason välillä tulee hahmottaa?

Tiedon ja taidon omaksumiseen ja sittemmin, soveltamiseen, tarvitaan tahtoa, eli halua hyödyntää näitä deklarativisia ja proseduraalisia kyvykkyksiä. Rubanovitsch ja Aalto (2007, 176) kirjoittavat, että onnistumiset ovat motivaation tärkein lähde, ja toisaalta, heikot kannustimet vaikuttavat lamauttavasti työmotivaatioon (2007, 186). Onnistuminen pitää luonnollisesti määrittää: mitä ”onnistuminen” on. Tavoite pitää olla olemassa, jota yritetään saavuttaa. Tavoitteiden asettaminen itsessään luo jo puitteet motivaation syntymiselle (asenne), kun yksilö tietää mitä tältä odotetaan (luontainen ambitio, halu onnistua siinä mitä toimenkuvalta odotetaan). Tällöin myyjä voi tehdä toimenpiteitä jotka päätyvät asetetun tavoitteen saavuttamiseen. Tavoitteen saavuttaminen luo euforisen tunteen dopamiinihormonin erittymisen kautta (Nguyen 2014) ja tämä hyvänolon tunne kannustaa ihmistä toistamaan onnistuneen teon. Riittävän haastavat (eivät tylsistyttävät), mutta toisaalta, ei mahdottomat (epärealistiset) tavoitteet synnyttävät flow-tilan joka näkyy innostumisena (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 23; Kalb 2014; Adair 2006, 112). Kun motivaatio syntyy, voidaan sen perustalle rakentaa uusia, vaativampia toimenpiteitä ja vaatimuksia. Tämä toimii perustana positiivisen asenteen syntymiselle koordinaattoriyrityksen brändiä ja Ambassador-ohjelmaa kohtaan. Toisaalta, pitkällä aikavälillä toimivaa tekniikkaa ei voida saavuttaa ilman toimivaa keskusteluyhteyttä: Aggerholm & Andersen & Thomsen (2011, 116) kirjoittavat, että työntekijöiden toimimisessa brändilähettiläinä, on syytä painottaa huomiota jatkuvaan dialogiin työntekijöiden ja työnantajan välillä pelkkien hyötyjen ja tekniikoiden lisäksi. Keskustelu

itsessään, aito kiinnostuneisuus (kuten aiemmin kirjoitin esimieheltä odotettavaan käyttäytymiseen), tukee motivaation säilymistä.

Armstrongin (2007, 133) mukaan on huomioitava odotusarvojen sekä tavoitteiden tärkeys. Motivaatioon vaikuttaa tavoitteen ja palkitsemisen lisäksi myös se, kuinka todennäköisesti työntekijällä on mahdollisuus saavuttaa tavoitteensa, toisin sanoen esimerkiksi odotuksensa työtehtävästä. Kuten tavoiteasetannassa huomioitiin SMART-malli, vahvistuu tämä näkemys vielä Armstrongin (2007, 133) kirjoittaman perusteella: palkitseminen motivoi yksilöä ainoastaan, jos 1.) yksilö tietää millaisen palkkion tämä saa tavoitteen saavuttamisesta, 2.) yksilö kokee, että palkitsemisen saavuttaminen on vaivan arvoista, ja 3.) yksilö odottaa saavansa luvattun palkkion onnistuessaan. Kuvio 7 osoittaa tämän ketjun visuaalisesti:



Kuvio 7. Palkitsemisen motivoinnin edellyttämät vaatimukset (Armstrong 2007, 133).

Edellä mainittua tukee myös Aguiniksen (2007, 96) kuvaus hyvän suorituskyyvyn standardeista. Nämä mukailevat hyvin pitkälti SMART-mallia (jonka kuvasin sivulla 21):

- Mittariston tulee perustua työntekijän rooliin
- Sen tulee olla konkreettinen, spesifi ja mitattavissa
- Mittaamisen tulee olla käytännöllistä ja tarkoituksen mukaista

- Tavoitteiden tulee olla realistia ja tavoitettavia
- Seuranta tulee tehdä säännöllisesti

Motivoinnissa palkisemismalli pitää siis tunnistaa, sen pitää olla riittävän palkitseva, ja yksilön pitää uskoa tavoitteen saavuttamiseen. Jatkuvuus informaation (viestintä) saamisessa, tapaamisissa, sekä siinä että koordinaattoriyritys pyrkii aktiivisesti järjestämään toimenpiteitä, asettamaan tavoitteita ja odotuksia Ambassadeille, mielletään tärkeänä Ambassador-verkoston sitoutuneisuuden säilyttämisessä (Andersson & Ekman 2009, 49).

2.3.1 Sitoutumisen merkitys motivaation luomisessa

Bellin (2015, 76) korosti osaltaan myös aiemmin mainitsemani mukaan insentiiviohjelman tärkeyttä, perustellen sen näkemyksellään sillä, että palkitsemisen kautta jälleenmyyjän edustajat voivat saavuttaa hyvänolon tunteen. Insentivointi tukee ja vahvistaa pitkän aikavälin strategian toteutumista, synnyttää innokkuutta ja parantaen suorituskyyä (Bellin 2015, 76). John Adair (2006, 38-47) on aikanaan tutustunut Maslow:n tarvehierarkiateoriaan (fyysiset, turvallisuuden, sosiaaliset, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet) sekä Herzbergin kahden tekijän (intrinsiivinen ja ekstrinsiivinen motivaatio) motivaatioteorioihin. Nämä mainitut mallit ovat mielenkiintoisia, mutta John Adair (2006, 38-47) on kehittänyt oman, 50/50 -teoriansa. Ajatus Adairilla pohjautuu siihen, että osaan (ei tarkalleen 50/50 -jaolla, joka on vain peukalosääntö) yksilön motiiveista voi vaikuttaa ulkoisin keinoin – osa kumpuaa yksilöstä sisältä päin (johon ei voi vaikuttaa ulkoisin keinoin). Tämä malli on mielenkiintoinen, verrattaessa sitä Armstrongin (2007, 131) soveltamaan Herzbergin intrinsiivisen ja ekstrinsiivisen motivaation teoriaan, jossa kuitenkin on löydettävissä keinot vaikuttaa sekä sisäiseen että ulkoiseen motivaatioon, sillä ne on tunnistettavissa selkeästi.

Sitoutuminen Ambassador-ohjelmaan tarkoittaa, että ollaan valmiita investoimaan aikaa tai muita suureita sen parissa ja hyväksi. Sitoutumisen tulee olla molemminpuolista. Yhtenä esimerkkinä yrityksen sitoutumisesta, Kotler ja Keller (2012, 557) mainitsevat, että yritykset ovat nykyään valmiimpia tarjoamaan koulutusta henkilöstölleen, sillä kuluttajat odottavat henkilöstöltä hyvää tuoteymmärrystä, ja yritykset puolestaan ovat havainneet työntekijöissä valtavan potentiaalin kehitettäessä toimintamalleja. Suhde työntekijöiden on merkittävä, ja yrityksen tulee pitää huolta myös näistä (Kotler & Keller

2012, 53.) Sitoutuminen poikkeaa kampanjan käsitteestä siinä, että sitoutuminen viittaa aina pitkän aikavälin toimintaan ja tavoitteisiin (Bellin 2015, 74). On tärkeä muistaa, että sitoutuminen vaaditaan molemmin puolin Ambassador-ohjelmaa. Kuten aiemmin kirjoitin, Andersson & Ekman (2009, 47) mainitsevat että koordinaattoriyrityksen ylimmän johdon pitää antaa mandaatti operatiivisesta koordinoitotoiminnasta vastaaville henkilöille ja toiminnoille – sitoutua toimintaan. Samaa asiaa sivutaan Bellinin (2015, 74-75) kuvaamassa suosittelussa: johdon tulee taata toimintaan sitoutumisen vaatimat taloudelliset resurssit ohjelmalle. Sitoutumisen onnistumisen taustalla piilee avainsidosryhmien kattava käsitys pitkän aikavälin strategiasta ja ymmärryksestä siitä, mihin toiminnalla pyritään – ja mitä arvoa siitä on sidosryhmille. Tämä pätee Ambassador-ohjelman niin koordinaattoriyrityksen, kuin Ambassadorienkin toimintaan. Mutta, kontekstissani tärkeä on muistaa myös Telian johdon, tässä tapauksessa Telia Kaupan johdon, sitoutuminen. Kun kyetään kuvaamaan ja ymmärtämään pitkän aikavälin suunnitelma, toiminnan tavoitteet sekä sen luoma lisäarvo jokaisen sidosryhmän kannalta, sitoutumisella on paljon suurempi todennäköisyys onnistua. Myös yrityksen johto on avainasemassa määrittämässä Ambassador-ohjelman onnistumista, joten aiemmin mainitsemani johdon sitoutumisen tärkeys ja mahdollistaminen, on huomioitava myös heidän osaltaan, osoittaen tavoitteellisuus ja tuloksellisuus sekä mahdollisuudet, aiemmin mainitsemani Bellinin (2015, 76) ”capability building programs” -lähestymisen kautta, johon liittyy insentivointi, palkitseminen. Myös Telia Kaupan johdolle tulisi huomioida palkitseminen, tai ainakin se, miten kyseinen johtoelin hyötyy Ambassador-ohjelmasta, jotta sitoutuminen heidän osaltaan olisi maksimaalinen.

2.3.2 Työntekijän motivaation lähteet ja vaikuttamismahdollisuudet

Motivaation rakentamiseen liittyy vahvasti siis palkitseminen. Millaisia palkitsemisen muotoja sitten on olemassa? Adair (2006, 72-75) kuvaa motiivin kannalta 14 osa-aluetta, joiden on tutkittu tuottavan työyhteisöympäristössä hyviä tai huonoja tuntemuksia (perustuen koettuun tasoon kohdeosa-alueessa). Kuvaan alla kuviossa 8 nämä osa-alueet, jotta ne voidaan huomioida Sony-Ambassador-ohjelmaa kehitettäessä:

First level factors -malli

Tunnustuksen saaminen
Saavutuksen tunnistaminen
Mahdollisuus kasvaa
Eteneminen uralla
Palkka
Ihmisten väliset suhteet
Esimiehen ammattimaisuus
Vastuu
Yrityksen toimintatavat ja hallinto
Työolosuhteet
Työ itsessään
Henkilökohtaisen elämän tilanteen vaikutus
Status
Työturvallisuus

Kuvio 8. Adairin (2006, 72-75) 14 tunnistettua motiiviin vaikuttavaa osa-aluetta.

On mielenkiintoista tunnistaa näin monta tekijää, joiden avulla työntekijöiden (Ambassadorien) motivaatioon voidaan mahdollisesti vaikuttaa. Myös Rubanovitsch ja Aalto (2007, 185) mainitsevat eritoten myyntityöympäristöön liittyen, että yrityksen tulisi palkan lisäksi tarjota myös kehitymis- ja etenemismahdollisuuksia. Rubanovitschin ja Aallon (2007, 186) mukaan kannustimet voivat olla tarpeeseen vetoavia hyödykkeitä kuten palkka, bonus tai ylennys (ekstrinsiiviset), tai psykologisiin tunteisiin vetoavia, kuten itsenäisyys tai päätösvalta (intrinsiiviset). Kun kehityshankkeen etenee nykytila-analyysiin, voidaan peilata mahdollisuuksia kehittää kyseisiä osa-alueita, mikäli tarvetta on.

Toisesta kulmasta lähestyttäessä, voidaan pureutua palkitsemisen malleihin tarkemmin. Hieman suppeammassa, mutta käytännönläheisemmällä tasolla motivoivia insentiivejä voidaan löytää Anderssonin ja Ekmanin (2009, 49) perusteleman mukaan. Andersson ja Ekman (2009, 49) ovat koonneet yhteen merkittävimmät löydökset Ambassador-verkoston odotuksista konkreettisten insentiivien (palkitsemisen) osalta. Näitä ovat muun muassa:

- Tapaamiset ja tapahtumat
- Pääsy uuteen / eksklusiiviseen informaatioon
- Pääsy promootionaalisiin materiaaleihin

- Koulutus
- Alennukset ja muut tarjoukset

Yllä mainitun perusteella on selkeää, että Ambassador-ohjelman tulisi mahdollistaa työntekijöille mahdollisuuksia normaalin arjen ja työntekijän roolin rikastamiseen. On tärkeä tunnistaa kaikki tärkeimmät ulottuvuudet, joiden kautta työntekijän motivaatioon voidaan vaikuttaa. Pelkän yhden tavan (esimerkiksi palkka) palkitseminen voi olla liian suppea motivaattori: motivaatiolähteiden koko kirjoa tulisi pyrkiä hyödyntämään mahdollisuuksien mukaan, ja ottamalla kantaa useampaan osa-alueeseen, saadaan motivaatioportfoliosta myös huomattavasti kokonaisvaltaisempi ja sitouttavampi.

2.3.3 Sisäisen ja ulkoisen motivaation teoriaa

Opimme, että motivointia voidaan tehdä monenlaisilla palkitsemisen tasoilla. On hyvä tiedostaa että kaikki motivoinnin keinot eivät suinkaan kuulu ”samaan laariin”, vaan niillä on erilaisia vaikutuksia.

Armstrong (2007, 131) sekä Kotler ja Keller (2012, 558) kuvaavat Herzbergin aikanaan luomaan kahden tekijän (”two-factor”) motivaatiotyyppiteoriaa siten, että palkitsemista voi olla kahdella tasolla: ekstrinsiivistä (”ulkoinen motivaatio / palkitseminen”) ja intrinsiivistä (”sisäinen motivaatio / palkitseminen”). Ulkoinen motivaatio käsitetään usein ainoana ”kunnon” palkitsemisena – se on yleensä talouteen liittyvää, usein materialistista palkitsemista. Tämä palkitsemisen taso houkuttelee työntekijöitä ja auttaa säilyttämään mielenkiinnon, usein korottaen motivaatiota työtä kohtaan hetkellisesti, rajoitettujen aikavälien sisällä. Sisäiset motivaatiotekijät ovat usein immateriaalisia, syvällisempiä palkitsemisen muotoja, joita työntekijät harvemmin näkevät / ymmärtävät palkitsemisena.

Sisäisen motivaation rakentamisen ja palkitsemisen rooli on usein taloudellisesti riippumaton ja liittyy vastuun osoittamiseen, saavuttamisen tunteeseen ja siihen, että työllä itsellään voi olla pitkäaikaisia, syvempiä vaikutuksia motivaation kehittymiseen. Sisäinen motivaatio perustuu kuvauksensa mukaan yksilön kognitiiviseen sisäiseen ”kasvuun”, asioihin jotka henkilön tulee itsenäisesti sisäistää (ulkoinen ärsyke ei voi vaikuttaa tähän välittömästi). Sisäisessä motivaatiossa tunnistetaan viisi päätekijää aktiivisuuden / sitoutumisen edellytykseksi (Armstrong 2007, 139): saavutukset,

saavutusten tunnistaminen sisäisesti, työ itsessään, vastuullisuus (autonomia), sekä kasvun / etenemisen mahdollisuuksien tunnistaminen. Palkitsemiseen tulisi ehdottomasti liittyä elementtejä sekä sisäisestä että ulkoisesta palkitsemisesta. (Armstrong 2007, 131.) Kuviossa 9 on kuvattu Armstrongin (2007, 131) mukaan sisäisen ja ulkoisen palkitsemisen muotoja.

	Taloudellinen palkitseminen	Taloudellisesti riippumaton palkitseminen
Sisäinen (intrinsiivinen) palkitseminen		<ul style="list-style-type: none"> - Työn muoto ja toimenkuvan kehittyminen - Mahdollisuudet saavutuksille ja kehitymiselle - Työelämän laatu - Työn ja vapaa-ajan tasapaino
Ulkoinen (ekstrinsiivinen) palkitseminen	<ul style="list-style-type: none"> - Palkka, edut 	<ul style="list-style-type: none"> - Tunnustus - Kehuminen - Palautteen saaminen

Kuvio 9. Sisäisen ja ulkoisen palkitsemisen eroavaisuudet (Armstrong 2007, 131).

Kuviossa 9 on havaittavissa selkeitä yhtymäkohtia Adairin (2006, 72-75) kuvaamiin työympäristön motivaatioon vaikuttaviin osa-alueisiin. Palkitsemisen muotoja motivaation ylläpidossa ja kehittämisessä pitää ylläolevan taulukon näkökulmasta saatetaan joutua hieman soveltamaan ja sopeuttamaan sopiviksi Sonyn Ambassador-ohjelmaan koska ohjelma itsessään ei ole Telian myyjän toimenkuvassa työsopimuksessa, eikä se näin ollen vaikuta työntekijän palkkaan Telian puolelta. Esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapainoa ulottuvuutena en koe relevantiksi, sillä ohjelman vaatimukset on tarkoitus sulauttaa jo olemassa olevaan työkuormaan myymälässä. Mutta, ulottuvuuksia jotka voisi ottaa huomioon, voisivat olla

- Palkka(us) tehtävässä (viittaa tässä muuhun kuin Ambassadorin Telialta saatavaan rahapalkkaan, esimerkiksi materialistinen, rahallisesti mitattava palkitseminen)
- Tunnustuksen saaminen (saavutukset) ja kehuminen (palaute) – tiedon, taidon ja tahdon tunnustaminen

- Työn muoto ja toimenkuvan kehittyminen – roolin muuttuminen laajemmaksi, vastuullisemmaksi
- Yksilön taitojen kehittyminen – henkilökohtainen kasvu asiantuntijana tietyillä osa-alueilla
- Työelämän laatu – viihtyvyyden parantaminen vastualueiden monipuolisuuden ansiosta, työn vaihtelevuus

Kotlerin ja Kellerin (2012, 558) tutkimuksen mukaan merkittävimpiä tekijöitä palkan lisäksi myyjän näkökulmasta ovat saavuttamisen tunne ja henkilökohtainen kehittyminen, jotka on tunnistettu myös Adairin (2006, 72-75) listauksessa. Nämä olisi siis erityisesti syytä huomioida Sonyn Ambassador-ohjelmassa. Peltonen (2008, 101) kuvaa, että henkilöstöjohtamisen parhaita käytäntöjä on antaa työntekijälle vaikutusmahdollisuus omassa työympäristössään, mahdollisuus osallistua omaa työympäristöä ja organisaatiota sekä prosesseja koskevaan päätöksentekoprosessiin omalla tietämyksellään. Sony-Ambassadeureilla voisi siis ihannetapauksessa olla mahdollisuus vaikuttaa ohjelmaan esimerkiksi pidemmällä aikavälillä, jolla voisi olla vaikutusta esimerkiksi oman toimenkuvan kehittymiseen - tähän olisi suorastaan palvelumuotoilun periaatteen mukaista kehittämistä.

2.3.4 Coaching vuorovaikutuksessa ja motivointidialogi

Kommunikoinnin toimivuus Ambassadorien ja brändin välillä on tärkeää. On siis huomioitava, miten tätä kahden osapuolen välistä suhdetta johdetaan, ja miten arjessa voidaan suuresti vaikuttaa Ambassadorien aktiivisuuteen ja asenteisiin ihmisten välisellä käyttäytymisellä, toimivalla ja inspiroivalla dialogilla.

Omasin jo opinnäytetyötä aloittaessani mielikuvan coachingista ”sparraavana, oivalluttavana valmennuksena ja koulutuksena” – tämä lähestymistapa sopii hyvin Sony Mobilen kouluttajien ja Sony-Ambassadorien väliseen koulutuskohtaamiseen, useimmiten fyysisissä kohtaamisissa. Shinde ja Bachhav (2017, 181) kuvaavat coachingin olevan prosessi, joka johtaa yksilön oppimiseen, kehittymiseen ja tehokkuuteen työtehtävissä, työntekijän motivoinnin, kehittämisen ja sitouttamisen kautta. Kontekstissamme puhuttakoon ”managerial coachingista” (coaching lähiesimiehen koulutuskeinona), ei ”executive coachingista” jossa johtotason henkilö saa valmennusta ammattilaisvalmentajalta (Shinde & Bachhav 2017, 181). Vaikka Sony

Mobilen ja Telia Kaupan Sony-Ambassador-henkilön välillä ei ole esimies-alaissuhdetta, olen jo aiemmin viitannut näkemykseeni sen tärkeydestä, että Sony-Ambassadorit kokisivat olevansa mahdollisimman lähellä Sony Mobilea. Shinde ja Bachhav (2017, 182) sivuavat Orthin, Wilkinsonin ja Benfarin vuonna 1987 julkaisemaa käsitystä siitä, että coachaavalla henkilöllä tulee olla neljä keskeistä taitoa: havainnointi-, analyttisyys-, haastattelu-, sekä palautteen antoon liittyviä taitoja. He korostavat myös, että korkean työmoraaalin ja -aktiivisuustason työntekijöillä on korkeammat energiatasot, ja näin ollen, suhtautuvat myös työtä kohtaan innokkaammin (Shinde & Bachhav 2017, 183). Sony Mobilen tulisi koulutuksissaan noudattaa coachaavaa lähestymistapaa, ja ylläpitää jatkuvasti erinomaista dialogin tasoa Sony-Ambassadeihin päin.

Koulutus Sony Mobilelta Sony-Ambassadeille on ollut ohjelman yksi kulmakivi, jolla on haluttu varmistaa näiden osaaminen ja tietämys tuotteista, jotta Sony-Ambassadeilla on keinot valjastaa motivaatio toimintaan käytännössä oikein. Menemättä syvällisemmin Sony Mobilen ja Sony-Ambassadeorien välisen koulutusmallin osa-alueisiin, halusin tutustua myös tarkemmin coaching-metodiin, ja kattaa myös lyhyesti sen keinona toteuttaa edellä mainittua ohjelman tarkoitusta ja motivointia. Koulutukset fyysisesti myymälässä ovat pitkälti tähän asti luoneet pohjan Sony-Ambassadeorien osaamiselle (Körkkö 2017). Myös Telialla coachingin käsite on tuttu. Lähestyn urheilumaailmasta lähtöisin olevaa coachingia koulutus- ja kohtaamis-, eli vuorovaikutusmetodina psykodynaamisen coachingin näkökulmasta. Mentorointi voisi olla mielenkiintoinen vertailukohde coachingin rinnalla, mutta Sony-Ambassador-myyjien olosuhteet, työkuultuurin ja asenteet ohjelmaa kohtaan huomioiden, se voisi olla liian raskas yhteistyön muoto Sony-Ambassadeorien kehityksen suhteen, ja olemuksestaan johtuen, sopiikin paremmin johtotason henkilöiden kahdenkeskisen dynamiikan ja sparrauksen luomisalustaksi.

Psykodynaamisen coachingin tarkoitus on valmentaa kohdehenkilöä oivalluttamisen kautta, perustuen henkilön omaan historiaan, toimintatapoihin ja -kaavoihin, sisäisiin rakenteisiin ja nykyiseen kontekstiin (olosuhteisiin) ja sen dynamiikkaan, yhdistellen henkilön menneitä ja nykyisiä kokemuksia sekä tulevaisuuden odotuksia erilaisista kokemuksista, luoden samalla realistisia tavoitteita ja toimenpiteitä jatkoon (Beck 2011, 2). Coachingissa Beckin (2011, 7) mukaan korostuvat kolme toiminnan muotoa:

- On tärkeä keskittää huomio yksilöiden potentiaaliin ja haluihin / unelmiin
- Tavoitteena on löytää tavoitteita näille

- Toteutus tapahtuu tekemällä oikeanlaista kysymysten asettelua, jossa kohdeyksilö löytää vastauksen omasta kokemustaustastaan ja mieltymyksistään

Yllä kuvattu toiminta johtaa tilanteeseen, jossa kohdeyksilö, coachattava, voi samaistua ongelma- ja kysymystilanteisiin, hyödyntäen omaa perspektiiviään, arvojaan ja elämäntilannettaan, ja syntyvien vastausten avulla, omaksuminen ja koulutuksen uskominen on helpompaa ja tehokkaampaa (Beck 2011, 7).

Psykodynaamisessa coaching-lähestymisessä Ambassador-ohjelman osalta on huomionarvoista se, että henkilökohtainen kehittyminen prosessin aikana ei tähtää vain löydösten tekemiseen omista näkökulmista ja asenteista, vaan myös uusien mahdollisuuksien avautumiseen sen myötä (Beck 2011, 13). Tässä on hyvä nostaa jälleen esille ajatus työntekijöiden, Ambassadorien, mahdollisuudesta kehittyä ammattilaisina todennetusti: miten Ambassador-ohjelman aikana saadut opit ja taidot voivat mahdollistaa kyseisille henkilöille esimerkiksi uralla etenemisen mahdollisuuden, tai ainakin tukea sitä? Beck (2011, 14) korostaa psykodynaamisen toiminnan näkökulmasta erityisesti coachaajan ja kohdehenkilön välisen suhteen syntymistä. Koen, että tämä on ensiarvoisen tärkeää luottamuksen syntymiseksi toiminnassa, jossa henkilöiden motiivi halutaan rakentaa palkitsemisen kautta – koko toiminnan perustuessa vahvasti vapaaehtoisuuteen. Tässä yhteydessä palaamme jälleen Adairin (2006, 38) 50/50 -teoriaan siitä, että osa motivaatiosta kumpuaa yksilön sisältä, ja osaan voidaan ulkoisesti vaikuttaa. Coachaavan lähestymisen osalta Ambassadeja kohtaan, tulee siis muistaa, että kaikki vuorovaikutus näyttelee osaansa motiivien rakentamisessa, ja on ensiarvoisen tärkeää, että jokainen vuorovaikutuspiste lisää Ambassadorien motivaatiota, ei vähennä sitä. Adair (2006, 91-113) on kuvannut myös yrityksen roolin merkityksen motivaation luomisessa. Jotta työntekijöitä voidaan motivoida, tulee motivoivan osapuolen huomioida seuraavat osa-alueet omassa toiminnassaan:

- Yrityksen/brändin edustajien tulee itse olla motivoituneita
- Valitse henkilöt (ohjelmaan / projektiin / yhteistyöhön) jotka ovat jo korkeasti motivoituneita
- Kohtaa jokainen henkilö yksilöllisesti, yksilönä
- Aseta realistisia, mutta haastavia tavoitteita
- Muista, että eteneminen motivoi
- Luo motivoiva ilmapiiri ja ympäristö

- Tarjoa riittävä palkitseminen
- Anna tunnustusta

Nämä osa-alueet vastaavat ”työnantajan” (sovelletusti Sony Mobilen) puolelta hyvin siihen, mitkä tekijät motivoivat työntekijää. Rubanovitsch ja Aalto (2007, 110) ovat teoksessaan ”Haasteena myynnin johtaminen” teoksen nimen mukaisesti lähestyneet vastaavaa kulmaa vielä välittömämmin juurikin myyntitiimin esimiehen käyttäytymisen näkökulmasta, ja listanneet vastaavasti myyntitiimin esimieheltä vaadittavat seikat (millaisia viestintäkeinoja käytetään ja millaisia viestinnällisiä asioita käydään läpi, ja kuinka usein):

- Päivittäinen yhteys myyjiin, aito kiinnostus näiden työtä kohtaan, lähivalmentamiseen osallistuminen
- Viikoittaisten palaverien järjestäminen koko tiimin ja kunkin yksilön kanssa erikseen, rakentavan palautteen anto
- Kuukausittaisten seurantakeskusteluiden järjestäminen
- Kvartaalikatsausten järjestäminen
- Kehityskeskusteluiden järjestäminen muutaman kerran vuodessa
- Myyjien palkitseminen kehityksestä ja hyvästä tuloksesta

Vaikka Rubanovitschin ja Aallon (2007, 110) tekemä listaus perustuu lähiesimiehen toimintaan, korostavat he myös sitä, että monissa tapauksissa on turha tehdä liian jyrkkää rajavetoa ulkoisen jälleenmyyjän myyntihenkilöstön johtamisessa (Rubanovitsch & Aalto 2007, 137), joka jälleen tukee näkemystäni siitä, miten Ambassadorien on hyvä kokea äärimmäistä läheisyyttä edustettavaan brändiin ja tämän organisaatioon. Valmistajan on tärkeä jakaa samat arvot jälleenmyyjän välillä, ja suhteesta tulee löytyä lojaliteetti (Rubanovitsch & Aalto 2007, 137). Kehittäessäni Sony-Ambassador-ohjelmaa ammattimaisemmaksi, on ensiarvoisen tärkeä huomioida edellä mainitut ulottuvuudet Sony-Ambassadorien motivaation jatkuvaksi ylläpitämiseksi. Vedän vielä yhteen omaksumani kirjallisuuden teorian keskeisimmät opit Ambassador-ohjelman kehittämisen näkökulmasta alakappaleessa 2.4.

Tavoitteisiin ja toiminnan johtamiseen liittyen, Rubanovitsch ja Aalto (2007, 149) ovat koonneet myyntitiimin esimiehen näkökulmasta ne tavat, joilla esimies voi auttaa tiimiään saavuttamaan myyntitavoitteensa.

1. Toimimalla esimerkillisesti
2. Vetämällä myyjät mukaansa, innostamalla ja luomalla henkeä
3. Uskaltamalla vaatia työntekijöiltään huippusuorituksia
4. Noudattamalla järjestelmällisesti valittua konseptia (tapaamiset, tarjousten käsittely, seuranta, palaute)
5. Auttamalla myyjiä saamaan asiakkaita, asiakastapaamisia, ja siten, kauppaa
6. Tutustumalla työntekijöihin ja heidän päivittäiseen tekemiseensä
7. Uusiutumalla ja kehittämällä jatkuvasti tiimin toimintatapoja

Niin Adairin (2006, 91-113), kuin Rubanovitschin & Aallon (2007, 110; 149) mainitsevat huomiokohdat ovat pitkälti saman kaltaisia, ja osoittavat selkeästi mielestäni sen, mitä Sony Mobilen ja Retail Unitedin on hyvä ottaa huomioon viestinnässä ja johtamisessa omalta osaltaan, nämä nähtäessä Sony-Ambassador-ohjelman johtona ja ikään kuin, esimiehinä Sony-Ambassadeureille. Yllä mainitut ohjenuorat perustuvat lähiesimiehen toimintaan, mutta ovat sovellettavissa Ambassador-ohjelmassa myös Sony Mobilen toiminnassa. Kuten aiemmin mainitsin, opinnäytetyöni kontekstissa Sony-Ambassadorit eivät ole Sony Mobilen henkilöstöä, mutta tavoitetilana on, että nämä kokisivat roolinsa mahdollisimman läheiseksi Sony Mobileen nähden. Siksi esimiesmäinen ote Sony Mobilen puolelta on mielestäni perusteltavissa.

2.3.5 Pelillistäminen motivaation rakentamisessa ja oppimisessa

Kouluttamisen ja oppimismotivaation yhteyteen haluan vielä nostaa pelillistämisen lyhyesti. Pelillistäminen (gamification) on Kappin (2014, 42) mukaan paraikaa muotoutuva lähestymistapa ohjeistamiseen ja opettamiseen: se fasilitoi oppimisen ja rohkaisee motivoitumista hyödyntäen peleistä tuttuja elementtejä, mekaniikkoja ja pelaamiseen pohjautuvaa ajattelua. Nämä mekaniikat pohjautuvat Kappin (2014, 44) mukaan esimerkiksi selkeään vaiheistukseen: peleistä tuttuun aloitukseen, pelaamisvaiheeseen, ja lopetukseen, jonka suhteen pyritään läpäisyn / voittamisen tunteen tavoittamiseen.

Koulutettavat eivät kuitenkaan pelaa perinteistä peliä pelillistämisessä, vaan osallistuvat aktiviteetteihin, jotka sisältävät pisteiden ansaitsemista, haasteiden ratkaisua, tai ”badgejen” keräämistä. Pelillistävä koulutus ei myöskään perustu perinteiseen luokkaopetukseen, vaan itsenäiseen, koulutettavan tekemään aktiviteettiin omalla puhelimella tai tietokoneella, aktiviteetin tyypillisenä kestona ollen 2-5 minuuttia. Teemat

pelillistävän koulutuksen ytimessä perustuvat usein muun muassa tuoteominaisuuksien tai muiden aiheiden läpikäyntiin, joista koulutettavia tulee jatkuvasti muistuttaa. Esimerkiksi, työntekijät jotka myyvät puhelimia tai niihin liittyviä palveluita, ovat oivallista kohderyhmää puhelimitse tapahtuvaan pelillistävään koulutukseen. (Kapp 2014, 44.) Uudet työntekijät voivat omaksua paljon uusista kollegoistaan (vrt. komparatiivinen seuranta tavoitteissa) tai yrityksen arvoista, toimintatavoista, visiosta ja missiosta pelillistämisen mahdollistamien ratkaisujen ansiosta (Kapp 2014, 45).

Pelillistämisessä voi olla kaksi toimintaperiaatetta: ”retrieval practice”, opitun tiedon soveltaminen ja muistutus. Tällöin toiminta pyrkii stimuloimaan koulutettavaa muistelemaan tiettyjä opittuja tietoja ja taitoja ja sitouttamaan tätä esimerkiksi tehtävän kyselyn kautta. Toisessa lähestymisessä, ”spaced retrieval”, periaate on jakaa materiaalia ja kouluttaa koulutettavia jatkuvalla syklillä, pidemmällä aikavälillä, ja sitouttaa myös pidemmällä aikavälillä. (Kapp 2014, 45.) Kapp (2014, 52) korostaa myös pisteiden tärkeyttä: niiden rooli on toki mitata ja todentaa osaaminen, mutta samalla tulee muistaa, että pelillistämisen syvällisempi tarkoitusperä on koulutettavan perspektiivistä hallinnan osoittaminen (osaamisen hallitseminen), onnistumisen tunteiden saavuttaminen ja sosialisoituminen muiden kanssa. Näitä on mielekästä verrata motivaation ja palkitsemisen osalta intrinvisiivisen ja ekstrinsiivisen näkökulmasta. Pelillistämisessä on todella siis motivaatiota korottavia tekijöitä. Kapp (2014, 52) muistuttaa vielä siitä, että pelillistämisen pitää perustua yrityksen strategiaan: pelillistäminen ei saa siis olla liiketoiminnasta liian kauas ajautuva teemoitukseltaan, vaan sen tulee perustua liiketoiminnalliseen substanssiin.

2.4 Yhteenveto kirjallisuudesta

Tutustuin edellisissä kappaleissa teoriapohjaan Ambassador-toiminnasta, tavoitteiden asettamisesta (joka on ydinongelma Sonyn Ambassador-ohjelman tuloksellisuuden todentamisessa), sekä välittömästi monessa tavoiteteorian yhteydessä esille nousseeseen tavoitteiden toteutumisen vaatimuksesta, motivaatiosta. Keskeisiä teemoja olivat näiden aihepiirien ympäriltä kattavan ymmärryksen rakentaminen Ambassador-ohjelmaa kuvailleista teorioista, tavoiteasetannasta, motivoinnista, mutta myös yhteisestä sopimisesta kumppaniorganisaatioiden välillä. Näen, että kokonaisuutena, Ambassador-ohjelma tarvitsee määrityksen sen missiosta, mission toteutumisen todentamisesta, ja mission toteutumisen edellytyksistä. Lindroos & Lohivesi (2010, 20) kuvaavat missiota toiminnan lähtökohdaksi tai perustehtäväksi.

Kotler & Keller (2012, 38) jalostavat missiota tarkoituksen, suunnan ja mahdollisuuksien kuvaajana, ja korostavat, että sen tulisi olla jaettuna myös johdon lisäksi työntekijöiden keskuudessa. On varmistettava, että Ambassador-ohjelman missio on selvänä siis myös Ambassadorien keskuudessa.

Erittäin soveltamiskelpoisina yleisteorioina näen Ambassador-ohjelman sitomisen yrityksen strategiaa tukevaksi, Ambassadorien roolin tärkeyden brändilähettiläinä, ja koetun brändikuilun kaventamisen riittävän strategian kouluttamisen avulla, joiden tarkoitus on yhtenäistää henkilöstön toimintatapaa brändin tavoitetilan mukaiseksi. Ambassador on henkilö, jonka tulisi toimia innostusagenttina omassa yhteisössään, ja tämä voi tukea brändin edun saavuttamista useilla eri keinoilla – on sulaa hulluutta perustella Ambassadorin rooli vain tämän itsenäisesti tehtävien suoritteiden varaan: suurin potentiaali Ambassadorilla löytyy yhteisöllisestä vaikuttamisesta ja hyvän sanan saattamisesta, johon koko Ambassador käsitteenä pohjautuu antiikin ajoista. Siksi on tärkeä, että Ambassadorit ovat brändin ruumillistuma, ja jakavat saman identiteetin ja arvot edustamansa brändin kanssa.

Tavoiteasetannassa SMART-malli kattaa hyvin pitkälti sen kriteeristön, jonka perusteella tavoite tulisi luoda. Havainto erilaisista lähestymistavoista tavoitteiden asettamiseen kirkasti ymmärrystäni tavoitemäärittelyjen erilaisista mahdollisuudesta: käyttäytymiseen perustuva tavoiteasetanta on erinomainen malli tilanteissa, joissa työntekijälle ei voida asettaa suoria tulostavoitteita. Absoluuttisen ja komparatiivisen mittaroinnin eroavaisuus oli myös mielekäs löydös, jolle ehdottomasti voidaan löytää soveltamiskohteita ohjelman piirissä: osa tavoitteista voi perustua puhtaasti yksilökohtaiseen suoriutumiseen, yhteisön muista jäsenistä riippumatta. Kilpailuhenkeä nostattava, toisaalta motivaatioon myös tietyissä tilanteissa mahdollisesti negatiivisesti vaikuttava komparatiivinen, vertaileva mittarointi luo omat mahdollisuutensa, ollen ”raaempi” mittarointikeino. Deklaratiivinen tieto, proseduraalinen kyvykkyys ja motivaatio luovat perustan tavoitteiden saavuttamiselle, jota kuvataan myös termeillä tieto, taito ja tahto. Opin tästä, että suorituskyvyn johtamisessa tulee huomioida kolme osa-aluetta, jotka kaikki vaaditaan onnistumiseen tavoiteasetannassa.

Motivaatio ja sen johtaminen nousi jatkuvasti esille tavoiteasetannan teorian kanssa. Motivaatio perustuu yksilön kokemaan tarpeeseen saavuttaa, tehdä jotain, tai toimia jollain tavalla, saavuttaa onnistuminen. Onnistuminen määritetään tavoitteilla, mutta onnistumisen tunne perustuu motivaatioon, joka perustuu jonkinlaisen henkisen ja

materialistisen palkinnon saamisen tahtoon. Usein olen törmännyt tilanteisiin joissa ”motivaatio” luodaan asettamalla rangaistuksia saavuttamattomuudesta. Tämä ei kuitenkaan ole motivointia: motivoitumisen pitäisi perustua vapaaseen tahtoon, aitoon sisältä kumpuavaan haluun toimia. Motivaatio on tärkeä elementti opinnäytetyöni kontekstissa, jossa erityisesti pakotteita ei voida, eikä haluta asettaa, vaan halun toimia tulee syntyä vapaaehtoisuudesta ylittää normaalit vaatimukset työssä. Motivaatioteorioista mielenkiintoisina löysin Herzbergin intrinsiivisen ja ekstrinsiivisen palkitsemisen muodot, joka havainnollisti millaisia erilaisia palkitsemisen muotoja voi olla, ja miten ne eroavat yksilön motivaation rakentumisessa pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. First level factors -malli avasi ylipäättään palkitsemisen eri muotoja vielä laajemmalla skaalalla, joiden huomiointi Ambassador-ohjelmassa tulee ehdottomasti muistaa. Mahdollisuuksia on paljon, ja monet mallin mahdollisuuksista eivät tuota kustannuksia – itseasiassa, monet palkitsemisen muodot pohjana motivaation synnylle, perustuvat pitkälti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Kehittyminen, eteneminen ja saavuttaminen olivat kirjallisuuslähteiden mukaan myyntityötä tekevälle henkilölle merkittävimmät palkitsemisen muodot palkan lisäksi. Ohjelman tulisi voida tarjota siis immateriaalisia hyötyjä, jotka usein myös vaikuttavat intrinsiivisen palkitsemisen muodossa pitkän aikavälin motivaation säilymiseen. Pelillistäminen on oiva keino parantaa Ambassadorien sitoutumista toimintaan, muistettaessa se, että pisteytys ja virtuaalinen menestyminen on indikaattori sitoutumisasteesta ja Ambassadorin halusta osoittaa tietojen ja taitojen hallitsemista – ja se, että pelillistämisen keinot eivät teemoitukseltaan saa ajautua liian pitkälle liiketoiminnan keskiöstä, vaan niiden pitää tukea strategiaa.

Monessa lähteessä korostettiin myös johdon siunausta ja tukea toiminnalle, ja coaching-teoriassa korostui viestinnän tärkeys, joka avaa myös mahdollisuuden palautteelle, tunnustuksen antamiselle ja kehumiselle. Esimiehen rooli tulisi omaksua koordinaattori- ja moderaattoriyrityksen puolesta, sillä Ambassador-ohjelma ajautuu avomerelle ilman ohjausta. Sony Mobilen toimiessa ohjelman vetäjänä, tulee sen kyetä kuvaamaan toiminnan tarkoitus, tavoiteasetanta, sekä tukemaan Ambassadeja ohjelman aikana esimiehen roolin mukaisesti. Tämä vaatii yritykseltä (Sony Mobile) aitoa motivaatiota, yksilöllistä kohtaamista, realististen ja haasteellisten tavoitteiden asettamista, etenemis- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoamista, riittävää palkitsemista ja tunnustamista ja jatkuvaa keskusteluyhteyttä. Näiden avulla luodaan motivoiva ilmapiiri ja toimintaympäristö ohjelmalle.

Etenen tämän teoriapohjan kera nykytila-analyysiin, jossa tutustun Sony Mobileen, Telia Finland Oyj:hin sekä haastattelen Ambassadeja saavuttaakseni vastakäin kokoamalla teoriapohjalle, miten nämä toteutuvat käytännössä tällä hetkellä. Näiden kombinaatiosta luon kehitysehdotukset ja -mallit hankkeelle, jonka jälkeen voin siirtyä toteutus- ja seurantavaiheeseen.

3 Nykytila

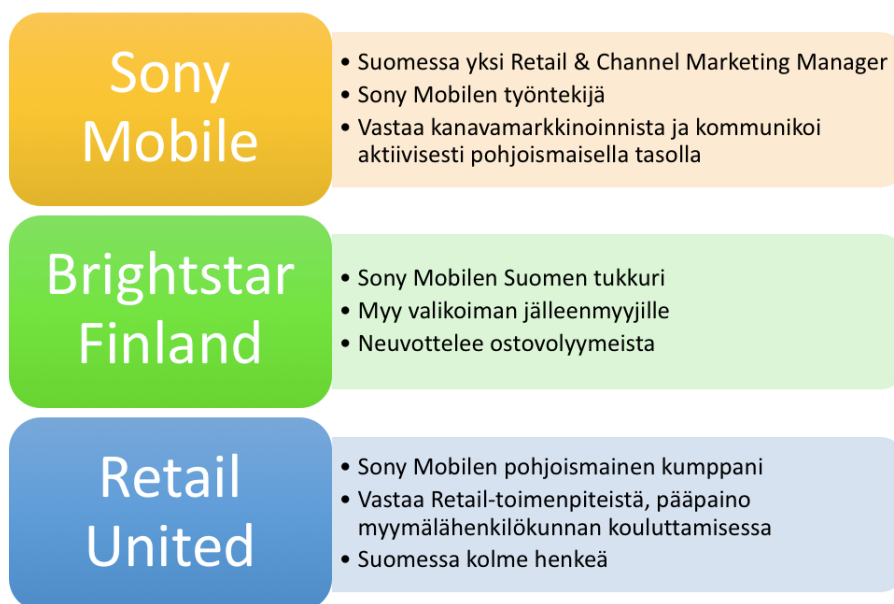
Tässä kappaleessa tutustun muodostan kuvan Sony-Ambassador-ohjelman nykytilanteesta. Ymmärrettyäni molempien organisaatiopuolien taustat ja Sony-Ambassador-ohjelman nykyisen tilan, pystyn kirkastamaan kehityssuunnitelman tavoitteet neljännessä kappaleessa. Viidennessä kappaleessa pääsen soveltamaan kehityssuunnitelman tavoitteisiin laajaa teoriapohjaa (toinen kappale) nykytilan kuvattujen ongelmien ratkaisemiseksi.

3.1 Sony Mobile Suomessa

Työskentelen itse Sony Mobilen organisaatiossa, joten tämän kappaleen Sony Mobilen organisaation kuvaus perustuu sisäiseen omaan tietooni. Sony Mobilen toiminta on Euroopan liiketoiminta-alueella jaettu sisäisiin markkina-alueisiin, joissa Suomen toiminnot lukeutuvat NOBA-markkina-alueeseen ("Nordic & Baltics"). Sony Mobilen pohjoismainen liiketoimintayksikkö johtaa toimintaa pohjoismaisessa organisaatiossa. Pohjoismaatasoinen toiminta johtaa maiden edustajien väliseen runsaaseen kanssakäymiseen, ja toiminta organisaatiossa on todella kansainvälistä. Sony-Ambassador-toiminta on yleistä myös Sony Mobilen muissa NOBA-liiketoiminta-alueen maissa. Sony Mobilen toiminta ja edustus Suomessa jakautuu näennäisesti kolmen keskeisen toimijan välillä:

- Sony Mobilella on oma edustaja Suomessa, joka vastaa koko Suomen kanavamarkkinoinnista ja asiakaskohtaisista kampanjatoimenpiteistä (allekirjoittanut)
- Brightstar Finland toimii Sony Mobilen ohjauksen alaisena tukkurina, eli sopii asiakkaiden (myyntikanavat) kanssa logistiikasta, volyymeistä, hinnoista ja luo myös kvartaalisuunnitelman avulla puitteet tietyille kaupallisille toimenpiteille
- Retail United toimii pohjoismaisella tasolla Sony Mobilen operatiivisena kumppanina, vastaten Sony Mobilen ohjauksen alaisena pääasiallisesti markkina-alueen Retail- eli myymälätoiminnan kehittämisestä, myymäläkoulutuksesta sekä kouluttajien työkaluista

Sony Mobilen Suomen organisatoriset resurssit on kuvattu kuviossa 10. Tärkeimmät keskeiset toimijat Suomessa ovat Sony, tukkuri Brightstar sekä koulutus- ja kehitysorganisaatio Retail United.

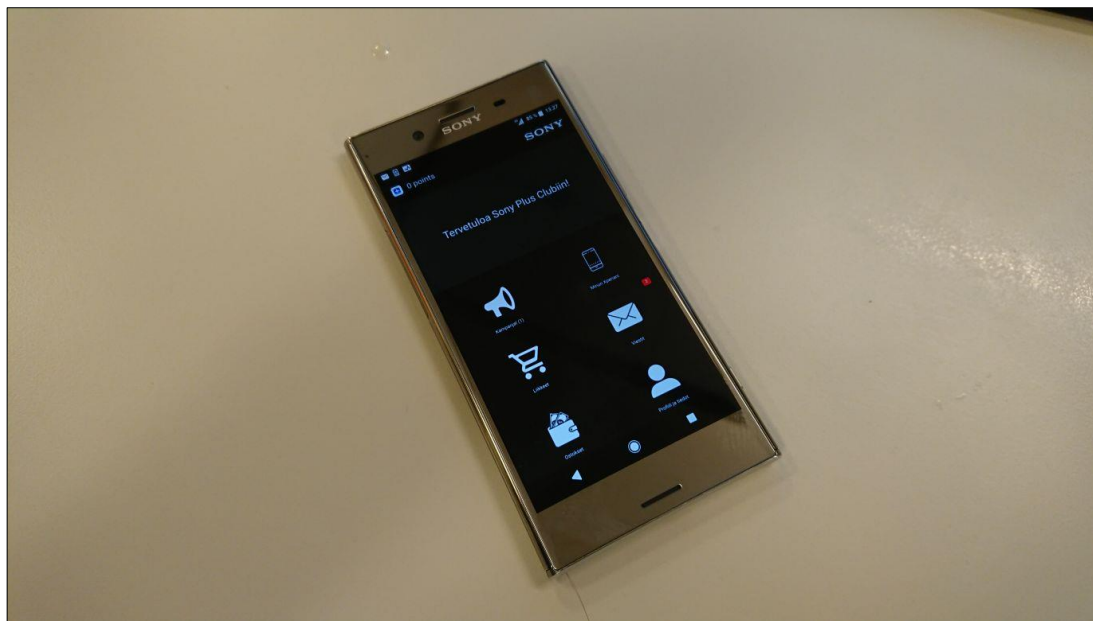


Kuvio 10. Havainnollistus Sony Mobilen Suomen organisatorisista resursseista ja vastuualueista.

Opinnäytetyön keskiössä olevan Sony-Ambassador-ohjelman näkökulmasta Retail Unitedin -koulutusorganisaation rooli on merkittävin, sillä Retail Unitedin työntekijät, myymäläkouluttajat, työskentelevät eniten myymälärajapinnassa, kohdaten asiakkaita ja myyjiä päivittäin. Retail United on ikään kuin moderaattoriyritys, silti edustaen myös koordinaattoriyrityksen (Sony Mobilen) roolia vahvasti. Retail Unitedin työntekijät kiertävät paljon myymälöitä Suomessa, kouluttaen myymälähenkilökuntaa, joten nämä myös luontaisesti pääsevät olemaan eniten suorassa vuorovaikutuksessa Sony-Ambassadorien kanssa. Retail Unitedin toimintaa johdetaan Ruotsista käsin, ja Sony Mobilella on erikseen myös pohjoismaiden retail-päällikkö, joka vastaa pohjoismaisella tasolla Retail United –yhteistyöstä, ja sen myötä, myös Sony-Ambassador-ohjelmasta. Tästä huolimatta, operatiivinen maakohtainen toiminta toteutetaan loppupeleissä paikallisten henkilöiden toimesta, ja usein toimintaan vaikuttavat myyntikanavakohtainen yhteistyön taso. (Körkkö 2017.)

Sonyn Ambassadeille NOBA-liiketoiminta-alueella on luotu syksyllä 2017 työkaluksi älypuhelimille tarkoitettu PlusClub-sovellus, joka mahdollistaa ohjelman digitaalisen

rajapinnan ja kommunikaation. Sovelluksen käytölle ei kuitenkaan ole selkeää toimintasuunnitelmaa, ja mandaatti sen soveltamiseen Sony Mobilen ja Telian välisessä Sony-Ambassador-ohjelmassa tulee saada Telialta. Tulen tutkimaan sovelluksen strukturoitua käyttöä mahdollisuutena kehittää Telian Ambassador-ohjelmaa. Resurssina ja keinona PlusClub on mielenkiintoinen, sillä se mahdollistaa ketterästi ja digitaalisesti erilaisten aktiviteettien toteuttamisen myyjien keskuudessa. PlusClubin käyttöliittymän havainnollistus on tehty kuviossa 11.



Kuvio 11. PlusClub-sovelluksen kotivalikko.

PlusClub voi tarjota virtuaalisia elementtejä oppimiselle, sekä osaamisen testaamiselle. Digitaalisena alustana se mahdollistaa myös selkeän seurannan. PlusClubin huomioon ottaminen Sony-Ambassador-ohjelmassa vaikuttaisi äärimmäisen keskeiseltä elementiltä, ja koen, että juurikin PlusClub voisi tukea ohjelmaa jatkossa vahvasti pelillistämisen keinoin. Sovelluksessa on mahdollisuus teettää Sony-Ambassadeille monivalintakyselyitä ("Quiz"), sekä tarkistuslistoja ("Checklist"). Kysely on ikään kuin ennalta määritetty polku jossa Ambassadorin tulee valita oikea vastausvaihtoehto esitettyyn kysymykseen. Tarkistuslista on taas täysin räätälöitävissä oleva mobiililomakepohja, joka mahdollistaa vastausvaihtoehtona myös valokuvan liittämisen Sony-Ambassadorin toimesta. Lyhyesti sanottuna, PlusClub mahdollistaa ketterästi erilaisia toimenpiteitä Sony-Ambassadeille, joiden avulla mielestäni näiden osaamista ja tuotetietoutta voidaan mitata.

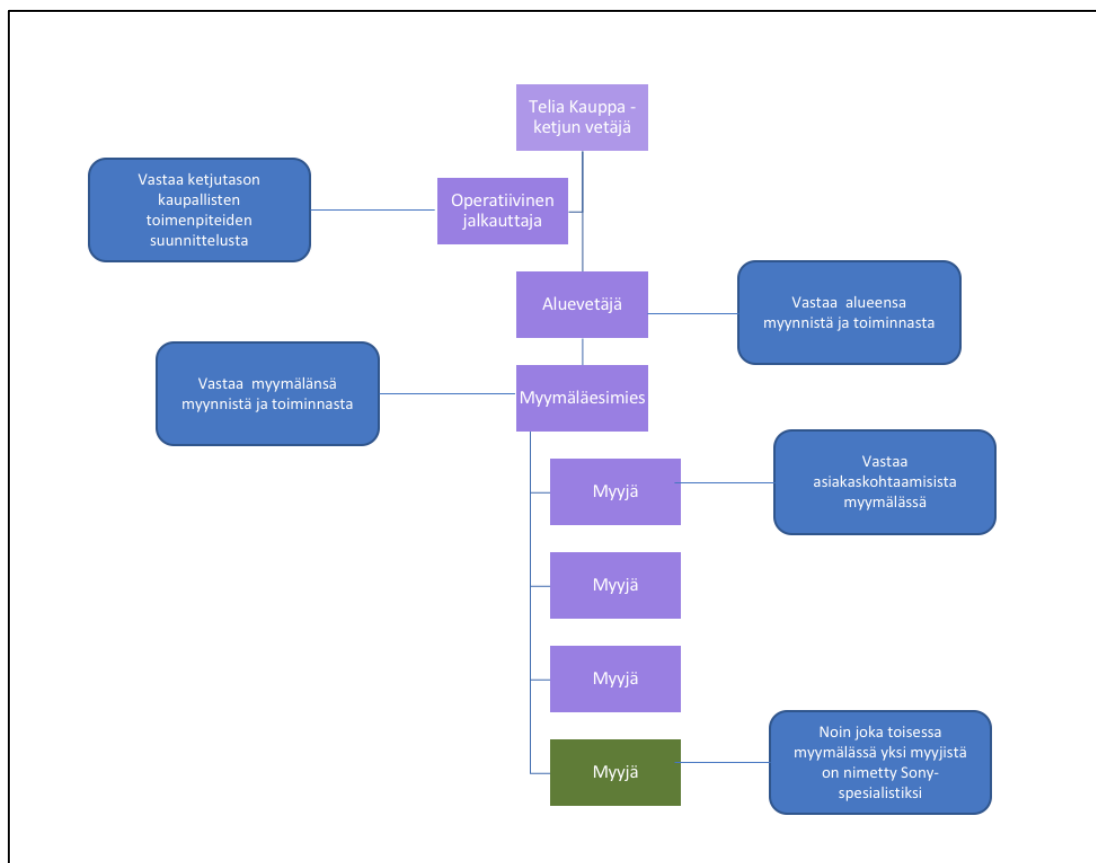
Sony-Ambassador-ohjelma toiminnallisuutena on tärkeä Sony Mobilelle, joka ei Suomessa omista merkittäviä asiakasrajapinnan toimintoja (kanavia, kuten online-verkkokauppa tai myymälät), ja jonka presenssi (näkyvyys ja markkinointi) ja markkinaosuus Suomen markkina-alueella älypuhelimissa on kilpailijoita matalampi. (Körkkö 2017.) Sony-Ambassador-ohjelma voi mielestäni parhaimmillaan tuottaa Sony Mobilelle tietämystä tekijöistä, joilla voidaan luoda kilpailuetua taistelussa suuremman markkinaosuuden brändejä (kuten Applen iPhone, Samsungin Galaxy, Huawei ja tämän Honor-brändi) vastaan. Tässä tulee ymmärtää Sonyn Ambassador-ohjelman mahdollisuudet toimia kaksisuuntaisena luotaimena Sony Mobilelle: Sony Mobile voi jalkauttaa omaa tuoteosaamistaan kyseisen ohjelman kautta, mutta toisaalta, kerätä myös infoa asiakkaista ja kuluttajakäyttäytymisestä – tai vaikkapa myymälän toimintamalleista ymmärtääkseen myymälän arkea paremmin. Körkön (2017) haastattelun ja oman Sony Mobilella keräämäni kokemuksen perusteella on todettava, että kaksisuuntaista viestintää ei olla hallitusti sisäisestetty Sonyn Ambassador-ohjelmassa kokonaisuutena, joten sitä ei systemaattisesti toteuteta (datan ja tiedon keräämisen epäsystemaattisuus). Viestintä ei ole jatkuvaa ja systemaattista Sony-Ambassadorien suuntaan.

3.2 Telia Kauppa -ketju

Saadakseni kattavan ja luotettavan taustatiedon Telia Kauppa -ketjusta, haastattelin Telia Kauppa -ketjun jalkautuspäällikköä, Concept Manager Jarno Rajalampea. Halusin ensin aloittaa isosta kuvasta, miten Telia Kauppa toteuttaa Telia Finlandin strategiaa, ja mitä vahvuuksia Telia Kauppa liiketoimintaan tuo. Halusin ymmärtää organisaatorakenteen ja ”marssijärjestyksen”, sekä rajoitteita ja mahdollisuuksia joita Sony-Ambassador-ohjelmassa tulisi huomioida. Haastattelulomake Rajalammen (2017) haastatteluun löytyy liitteestä 10.

Telia Kauppa on osa Telia Finland Oyj:n Retail-yksikköä (joka on alayksikkö Telia Finlandin suuremmassa Customer Channels –yksikössä). Telia Kauppa –ketjulla on oma johtoryhmätaso, joka johtaa alue- ja ketjutasolla myymäläketjun toimintaa. Ketjulla myymälöitä on 34 kappaletta. Telia Kaupan rooli on merkittävä Telialle liittymämyynnin näkökulmasta, sillä se tarjoaa mahdollisuuden kohdata asiakas kasvotusten, ja kartoittaa koko kotitalouden liittymätarpeet kerralla. (Rajalampi 2017.)

Ketjun vetäjän alla toimivat aluevetäjät, joita on neljä kappaletta. Suomen Telia Kaupat on jaettu neljään maantieteelliseen alueeseen, josta kustakin yksi aluevetäjä vastaa. Aluevetäjien rinnalla toimii ketjujohtajan oikea käsi, jalkautuspäällikkö (”Concept Manager”), joka yhteistyössä koko ketjujohdon kanssa suunnittelee kvartaalin päätoimenpiteiden rakenteet, sekä ennen kaikkea, vastaa niiden toteuttamisesta. Aluevetäjien alla toimivat näiden alueen myymäläesimiehet, jotka johtavat omien myymälöidensä toimintaa arjessa. Myymäläesimiesten alaisina toimivat myymälähenkilökunnan jäsenet, Sales Agentit (eli myyjät), joka palvelevat asiakkaita, ja vastaavat myymälän avaamisesta, sulkemisesta, myynnistä, varastohallinnasta ja muista myymälätoiminnan toimenpiteistä. (Rajalampi 2017.) Telia Kaupan organisaatiopuu yksinkertaistettuna mallina on kuvattuna kuviossa 12.



Kuvio 12. Telia Kauppa –ketjun organisatorinen rakenne (yksinkertaistettu).

Telia Kauppa toimii Telialla merkittävänä asiointikanavana, ja kykenee tekemään myös kanavakohtaisia toimenpiteitä, kuten myyntikisoja, koulutuksia ja jopa kampanjoita. Telia Kauppa kuitenkin noudattaa pitkälti yhteistä kvartaalisuunnitelmaa ja strategiaa Telian kuluttajaliiketoimintayksikön kanssa. (Rajalampi 2017.) Tärkein resurssi kehityshankkeen näkökulmasta on myymälöiden Sony-Ambassador-myyjäyhteisö

(Teliällä aiemmin termillä ”Sony-spesialistit”) ja kyseisen yhteisön mandaatti harjoittaa riittävästi toimintaa Sonyn Ambassador-ohjelman tiimoilla. Sen mahdollistamiseksi, ohjelmalle tulee olla siunaus ja ymmärrys myös ketjujohdon päässä.

3.3 Sony-Ambassadorien haastattelut

Taatakseni Sony-Ambassadorien osallisuuden kehityshankkeessa, ja luodakseni varmasti korkean validiteetin ja reliabiliteetin ratkaisumallille, halusin haastatella kahta nykyistä Sony-Ambassadoria. Nämä henkilöt ovat viime kädessä parhaita kuvaamaan ohjelman nykytilaa ja kuvaamaan / paljastamaan havaittuja ongelmia ja kehityskohteita siinä. Lisäksi heidän subjektiivisuutensa on arvokas vastinpari objektiiviselle, teoriapohjaiselle lähestymiselle, ja myös Sony Mobilen ja Telia Kaupan ketjujohdon oletukselle ohjelman tilasta. Haastattelut olivat kattavia, ja pyrin oikeanlaisella kysymysten asettelulla olemaan ohjaamatta Ambassadorien vastauksia – mutta halusin tarkentaa tiettyjä osa-alueita, joutuen kaivamaan vastauksia hieman spesifimmiltä osa-alueilta. Haastattelin kahta nykyistä pidempään toiminutta Sony-Ambassadoria, joilla oli pidemmän aikavälin kokemus siitä, mitä Sony-Ambassadorin rooli on sisältänyt. Koin että määrällisesti kahden henkilön haastattelu riitti mainiosti nykytilan kartoittamiseen – tärkeintä oli päästä näiden kahden henkilön kanssa syvälle Sony-Ambassadorin ja samalla, Telia Kaupan myyjän mielenmaisemaan.

Haastattelut toteutin Telian Sony-Ambassadorien osalta puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina, teemahaastattelun muodossa, joissa käytin aika ajoin porautumistekniikkaa saadakseni rikkaampaa informaatiota aihealueesta. Hyödynsin sekä avoimia, että suljettuja (dikotomisia) kysymysmuotoja (Kananen 2014, 87-92). Litterointimetodi oli yleiskielinen (Kananen 2014, 106). Haastatteluissa mielenkiintoista oli se, että spontaanisti Ambassadorit kokivat ohjelman tavoitteen ja tuloksellisuuden todentamisen olevan määritettyinä, mutta kun tarkensin kysymysasetteluani, ilmeni, että määrittämiä ei oltu tehty niin syvällisellä tasolla kuin olisi tarpeen.

Haastattelukysymyksien määrittästä tehdessäni, halusin ymmärtää, miten Sony-Ambassadorit kokevat ohjelman yleisellä tasolla, ja miten nämä käsittävät sen tavoiteasetannan, sillä lähtökohtainen tavoiteasetannan ymmärrys on hyvä käsittää ennen kehityshankkeessa etenemistä. Koska motivaatio on vapaaehtoisuuteen perustuvassa Sony-Ambassador-ohjelmassa, oli mielestäni tärkeä hahmottaa, kokevatko Sony-Ambassadorit ylpeyttä ohjelmaan kuulumisesta. Tämän kysymyksen

jälkeen halusin ymmärtää yleisesti Sony-Ambassadorien kokemat parhaat puolet Sony-Ambassador-roolissa, kuin myös suurimmat heikkoudet ja puutteet. Jotta lähestymiseni motivoinnin osalta kehityshankkeessa sopisi myyjien ajattelumaailmaan, halusin ymmärtää mikä näitä motivoi työelämässä ja arjessa yleisesti, josta saatoinkin tarkentaa kysymystä siihen, mikä Sony-Ambassador-ohjelmassa motivoi, tai on aikanaan motivoinut parhaiten. Koska vaikuttaminen kollegoihin ja asiakkaisiin on tärkeimpiä taitoja brändilähettilään kaltaisessa roolissa, kysyin näkemyksiä Sony-Ambassadeilta siihen, miten kokevat vaikutusmahdollisuutensa mielipiteisiin myymälätiiminsä keskuudessa. Halusin ymmärtää myös, kokevatko Sony-Ambassadorit voivansa hyötyä ja hyödyntää osaamistaan myymälä arjessa. Voidakseni kehittää Sony-Ambassadorien motivaatiota palkitsemisen avulla, halusin kuulla millaista palkitsemista Sony-Ambassadorit haluaisivat tulevaisuudessa. Halusin myös kuulla alustavat mielipiteet Sony-Ambassador-ohjelman vaatimustason nostamisesta tulevaisuudessa, miten Sony-Ambassadorit suhtautuisivat siihen. Yhteisöllisyyden kokeminen on myös mielestäni tärkeä motivaattori Sony-Ambassadeille, joten kysyin sen nykytilasta Sony-Ambassadeilta. Haastattelulomakkeen kysymykset on kuvattu liitteessä 4.

Sony-Ambassador-ohjelman kokeminen tällä hetkellä. Tavoitteet ja niiden toteutuminen

Yleisesti ottaen ohjelma koettiin kehittyvänä ja potentiaalisena toimintamallina – mutta ohjelman aktiivisuustaso (Sony-Ambassadeilta vaadittavat suoritukset) vaihtelee sesongeittain paljon (huom. LEAN-johtaminen ja vaihtelu) ja PlusClub-sovellus todetaan mielenkiintoisena alustana (Paalanen 2018). Toisaalta, henkilöt on valittu esimiehen toimesta rooliin, eikä selkeää ”briiffiä” olla koskaan saatu siitä mikä Sony-Ambassador-ohjelman tavoite on (Salminen 2018). Tarkoituksena ymmärretään kyllä Sony Xperia -puhelinten myynnin kehittäminen, mutta selkeä systeemiajattelu uupuu Sony-Ambassadorien näkemyksistä ohjelmaan liittyen. Tavoitteita joita Sony-Ambassadorit heittävät haastattelun aikana, ovat Xperia-puhelinten suora myyminen, Sony suosittelu niin asiakkaille kuin kollegoillekin, kollegoiden auttaminen ja opastaminen tuotteisiin liittyen, Sony Mobilen tuotteiden reklamaatioiden hoitaminen, ja yleinen esillepanon oikeellisuuden seuranta. Sony-Ambassadorit voivat myös tilata myymälään lisää myyntivarastoa (esim. suojakuoret), jos kokevat kysyntää olevan. Kun kysyn, toteutuuko ohjelman tavoite tällä hetkellä, vastaus on ”kyllä”. Päädymme kuitenkin tavoitteiden luettelon jälkeen määrittämään asetettujen tavoitteiden mittaamista ja todentamista: havaitsimme, että mitään tavoitetta ei systemaattisesti mitata, eikä selkeää

palkitsemismalliakaan ole olemassa suoritetuista toimenpiteistä. (Paalanen 2018; Salminen 2018.) Ohjelmaa verraten yritystoimintaan, sen tarkoituksesta, missiosta, on siis ymmärrys, mutta ikään kuin strategia, miten vision mukainen tavoitetilä saavutetaan, ei ole jalkautettuna (ja ohjelmasta toki uupuu myös tavoitetilä).

Ylpeys ohjelmaan kuulumisesta

Halusin tiedustella myös motivaatiota statuksen näkökulmasta, joka on yksi Adairin (2006, 72-75) mainitsemista motiiviin vaikuttavasta osa-alueesta. Lähestyin tätä kysymyksellä ylpeyden tuntemisesta ohjelman roolin ansiosta. Paalanen (2018) & Salminen (2018) kokevat aika ajoin, ellei useammin, ylpeyttä ohjelmaan kuulumisesta. Paalasella tähän vaikuttaa se, kuinka aktiivisesti ohjelma aktivoi tätä toimintaan. Salminen (2018) toisaalta kokee jatkuvaa ylpeyttä, sillä pääsee viikoittain hyödyntämään taitojaan ja tietojaan – ja toisaalta, ohjelma mahdollistaa tälle jatkuvasti uusia omaksuttavia asioita, ja takaa jatkuvan kehittymisen. Jatkuva kehittyminen todetaan moneen otteeseen tärkeänä elementtinä ohjelmassa (Salminen 2018), johon voidaan yhdistää Paalasan (2018) huomio siitä, että ohjelman tulisi sitouttaa ja aktivoida Sony-Ambassadeja tasaisella frekvenssillä, ympäri vuoden.

Ohjelmassa koetut vahvuudet ja parhaat puolet

Halusin kuulla myös Sony-Ambassadorien näkemyksen nykyisistä ohjelman parhaista puolista tai sen vahvuuksista, sillä nämä ovat hygieniatekijöitä, joista tulisi pitää kiinni jatkossakin – ellei jopa vahvistaa. Parhaimpina puolina Paalanen (2018) piti sitä, että ohjelma tarjoaa aina suhteellisen aikaisessa vaiheessa uusimman lippulaivapuhelimen Sony-Ambassadorin työkäyttöön. Paalanen piti Sony Mobilea tässä kilpailijoitaan parempana, sillä tämä vihjasi, että muut laitevalmistajat eivät jaa työlaitteita niin nopeasti tuotteen julkaisun jälkeen. Salminen (2018) koki että paras elementti ohjelmassa on se, että Sony Mobilen Area Sales Managerit käyvät usein myymälässä kouluttamassa ja keskustelemassa: fyysinen kanssakäynti tasaisesti on siis koettu hyvänä asiana.

Ohjelmassa koetut haasteet ja puutteet

Puutteista ja haasteista tulisi päästä eroon, tai niitä tulisi lieventää. Kysyin myös näitä, johon Paalanen kuittasi, että selkeä toimintamalli puuttuu: niin kutsutta isompi kuva, toimintamalli. Salminen (2018) puolestaan kertoi, että Sonya on välillä vaikea suositella,

jos oma kokemus tuotteen laadusta on heikko. Salminen korosti, että on todella tärkeä myyjän ammatissa uskoa tuotteeseen itse, jotta voi saada asiakkaan uskomaan siihen. Salminen mainitsi myös, että reklamaatio-ohjelman käyttö on epäselvä, joka viittaisi Sony-Ambassadorien puutteelliseen koulutukseen reklamaatio-ohjelman käytöstä. Ratkaisuina ongelmiin Sony-Ambassadorit (Salminen 2018; Paalanen 2018) kertoivat, että he voisivat itse olla proaktiivisempia koulutuksen pyytämisessä, ja toisaalta, kommunikaatio tulisi olla proaktiivisempaa myös Sony Mobilen suunnalta. Paalanen kertasi tässä ison kuvan tärkeyden: mitä Sony ohjelmalta haluaa? Sony-Ambassadorit kokivat, että Sony Mobile tarjoaa kuitenkin riittävästi tukea tehtävässä pärjäämiseen, siltä osin kuin Sony-Ambassadorit ovat ymmärtäneet ohjelman tarkoituksen ja tavoitteet: osa syy miksi tukea ei itsenäisesti haeta Sony Mobilelta, on omaa laiskuutta – koska tuen hakemiseen ei ole tarvetta (Paalanen 2018; Salminen 2018).

Yleinen motivoituminen

Halusin etsiä myös viitteitä siitä, mikä ylipäättään yleisesti Sony-Ambassadeja motivoi työpaikalla, ohjelman ulkopuolella. Nämä voisivat olla tekijöitä, jotka myös Sony Mobilen tulisi huomioida ohjelmassaan. Salminen (2018) korosti paljon uuden omaksumista ja oppimista tärkeänä asiana työssään, sekä asiakastytyväisyyttä, joka luo pohjan onnistumiselle myyntityössä (myyntitavoitteet siis motivoivat, joiden saavuttamiseksi tulee kiinnittää huomiota asiakastytyväisyyteen). Paalanen (2018) mainitsi rahan (palkka) sekä työilmapiirin merkityksellisinä motivaattoreina.

Motivoituminen Ambassador-ohjelmassa

Kun tarkensin kysymykseni kohdentamista itse Sonyn Ambassador-ohjelmaan, Paalanen (2018) koki, että jatkuva yhteydenpito pitää motivaation yllä, roolin ollessa aktiivinen. Salminen (2018) puolestaan korosti jälleen jatkuvan uuden oppimisen tärkeyttä tehtävässä motivaatiotekijänä. Erityisesti Salmisen kanssa keskustelu eteni siihen, että juuri osaamisen osoittaminen todennetusti on motivaatiotekijä tehtävässä, esimerkiksi tuotekyselyt ja osaamisen testaaminen. Paalanen korosti, että mitä tahansa vaatimuksia ohjelma asettaa, tulee muistaa, että rooli on murto-osa tämän toimenkuvaa Telia Kaupan myyjänä, ja palkitseminen tasaisesti pienin pörkkänoin, on tärkeä elementti motivaation ylläpidossa. Vastauksista voi tehdä selkeän johtopäätöksen: erilaiset kisailumallit, pisteiden kerääminen, ja oman osaamisen ja suoritustason vertaaminen muihin Sony-Ambassadeihin on tärkeä, mutta pitää myös muistaa palkita

menestyksestä, sillä rooli tuoma lisävastuu on lähtökohtaisesti myyjän arkea rasittava tekijä. Lisäksi Salminen korosti, että mielekäs tekijä ohjelmassa on se, että voi toimia auktoriteettina myymäläyhteisössä Sonyn tuotteisiin liittyen: Sony-Ambassador on ensisijainen yhteyspiste myymälästä Sony Mobileen päin, ja tarjoaa motivoituneelle Sony-Ambassadorille lisäarvoa myymäläkollegoiden riippuvuussuhteen vuoksi. Paalanen korosti mielekkyyttä siinä, että omaa mielestään myymälässä ajantasaisimmat tiedot Sonyn tuotteista ja voi tukea kollegoita. Rooli on siis itsessään myyjän arkea rikastava tekijä. Molemmat Sony-Ambassadorit halusivat tulevaisuudessa lisää (myynti)kilpailullisia elementtejä ohjelmaan, joista palkitaan palkinnoin tai pistein, sekä mahdollisesti myös myymäläkohtaisia kilpailuita, joilla koko yhteisö saadaan aktiivisesti suosittelemaan Sonyn tuotteita.

Vaikuttaminen kollegoihin

Kysyessäni Sony-Ambassadorien näkemyksistä kyetä vaikuttamaan kollegoidensa näkemyksiin tai asennoitumiseen Sonyn tuotteita kohtaan, paljastui että nämä eivät koe omaavansa kykyjä merkittävästi vaikuttaa mielipiteisiin. Tähän vaikuttaa tuotteiden nykyhetken kysyntä, aggressiivinen hintakilpailu, ja se, että laitteiden myynti operaattoriliikeissä ei ole ensimmäinen prioriteetti (Paalanen 2018). Sony Mobilen Xperia-tuotteen myyminen kestää tunnetumpia laitevalmistajabrändien tuotteita pidempään, ja myyntitilanteessa Telia Kaupan myyjien tulee kyetä myymään laite tehokkaasti. Toisaalta, uskottiin että mielipiteisiin voi vaikuttaa tapauksessa, jossa itse osaa tuotteen hyvin, ja uskoo siihen, sen lisäksi että saisi riittävästi aikaa kouluttaa kollegoita (Salminen 2018). Salminen päätyi siihen, että mielenkiinnon saaminen kollegoilta tuotekoulutuksia ja brändi-imagon kehittämistä varten, vaatisi kyvyn viedä tuotekoulutus syvällisemmälle tasolle, jossa voisi kouluttaa konkreettisin esimerkein kollegoita tekijöistä, joita ei yleisestä tuotekuvauksesta löydä. Sony Mobilen sisäpiirimäinen ymmärrys tuotteista ja ominaisuuksista olisi tärkeä siis saada Sony-Ambassadorien käyttöön, jotta he voisivat rakentaa mielenkiintoisia esimerkkejä koulutustilanteita varten. Keskustelimme Sony-Ambassadorin mahdollisuudesta järjestää oman myymäläesimiehensä hyväksynnän kautta myymälän viikkopalavereissa silloin tällöin lyhyitä tietoisuuksia Sonyn tuotteista, joiden jälkeen tehtäisiin pienimuotoinen monivalintakysymykseen perustuva ”tentti”. Mikäli myymälätiimin oikein vastaavilla jäsenille olisi Sony-Ambassadorilla mahdollisuus antaa pieni palkinto, tällainen tietoisikutenttaus voisi olla toimiva malli nostaa Sony Mobilen profiilia silloin tällöin myymälässä virallisemmin esille.

Muutakin kuin rahassa mitattavaa palkitsemista

Halusin kuulla, mitä Sony-Ambassadorit toivoisivat ohjelman tarjoavan tai mahdollistavan tulevaisuudessa. Paalanen (2018) korosti uusia haasteita ja vastuualueita, ammatillista kehittymistä, ja mahdollisesti tämän roolin vastuut ja menestyksen todentavaa asiakirjaa (todistus tai diplomi). Salmisella (2018) korostui tuoteosaamisen ja kokemuksen saaminen sekä ihmisten tapaaminen ja verkostoituminen: ohjelma voisi tarjota mahdollisuuden tavata uusia henkilöitä ja vaikuttajia toimintaympäristössä. Tarkentaessani kysymystä itse palkitsemiseen, Paalanen (2018) koki että suuremmista, vaativammista aktiviteeteistä ja toimenpiteistä olisi mukava saada myös suurempia palkintoja, Salminen (2018) muistutti oivasti, että mikäli palkinnot olisivat Sonyn muita tuotteita, ja ne olisivat Telian valikoimassa (esim. kaiuttimet, kuulokkeet, televisiot), niiden käyttäminen palkintoina mahdollistaisi Sony-Ambassadorille mahdollisuuden tutustua tuotteisiin ja suositella sittemmin niitä myös asiakkaille.

Roolin hyödyntäminen arjessa

Positiivista oli, että molemmat Sony-Ambassadorit kokivat, että voivat hyödyntää rooliaan konkreettisella tasolla arkipäiväisessä toiminnassa kohtuullisen usein, niin asiakkaiden kuin kollegoiden kanssa, ja myös se, että esimies tunnistaa roolin aktiivisesti molempien Sony-Ambassadorien osalta (Paalanen 2018; Salminen 2018). Esimies tukee ja kannustaa tehtävässä aktiivisesti, ja kollegoiden suhtautuminen rooliin on positiivinen, sillä he kokevat saavansa tukea Sony-Ambassadorilta Sonyn tuotteisiin liittyen. Tämä on lähtökohtaisesti äärimmäisen hyvä asia Sony-Ambassador-ohjelman kehittämisen kannalta, sillä pelkäsin mahdollisuutta että esimiehet eivät tunnistaisi Sony-Ambassadorin roolia, ja toisaalta, Sony Mobilen lippulaivaälypuhelimien saaminen saattaisi herättää rinnakkaiskollegoissa mustasukkaisuutta. Näistä tekijöistä ei kuitenkaan spontaanisti tullut mainintaa Sony-Ambassadeireilta.

Vaatimusten asettaminen tulevaisuudessa

Kun kysyin tulevaisuuden vaatimusten asettamisesta, Paalanen (2018) ja Salminen (2018) eivät osanneet kuvata sen tarkemmin vaatimusten määrittelyn reunaehdoja: he kokivat silti, viitatessani mahdollisuuteen asettaa selkeä numeerinen tavoiteasetanta

PlusClub-sovelluksen kautta tehtäviin aktiviteetteihin, että menetelmä mittaamiseen voisi olla hyvä, ja tuoda myös lisämotivaatiota osallistua toimintaan aktiivisesti. ”Aina, jos on jotain saavutettavaa, syntyy draivi”, Paalanen (2018) kuvasi. Myös Salminen (2018) puolsi numeerisen tavoiteasetannan tekemistä ohjelmaan, siten, että se olisi realistinen ja siksi, motivoiva.

Yhteisöllisyys osana ohjelmaa

Kysyin myös, onko Sony-Ambassadeureilla havaittavissa yhteisöllisyyttä ohjelman jäsenten kesken. Valitettavasti Sony-Ambassadorit eivät tunnista yhteisöllisyyttä ohjelmassa tällä hetkellä, vaikka Whatsapp-ryhmä mahdollistaakin ketterän kommunikaation. Viestintä Whatsapp-ryhmässä Sony-Ambassadorien osalta on usein vähäistä, useimmat viestit ryhmään tulevat Sony Mobilen edustajilta (Salminen 2018; Paalanen 2018). Vastausmäärät vaihtelevat ryhmässä Sony-Ambassadeureille esitettävien kysymysten osalta, joka viittaa epäaktiivisuuteen motivaation puutteen johdosta. Salminen (2018) huomautti, että lisäarvoa ohjelmaan voisi tuoda parempi yhteisöllisyys, jonka kautta voisi jakaa oppeja (”best practices”) muille ja kehittää oppimista tehokkaasti luomalla keskustelua ryhmässä. Paalanen (2018) mainitsi, että fyysiset tapaamiset olisivat ehdoton plussa, joka kehittäisi ohjelman ammattimaisuutta ja vakavuutta eteenpäin. Myös online-koulutukset olisivat hyviä, mikäli niitä järjestettäisiin useammin, Paalanen (2018) kertoi, viitaten aiemmin vuodenvaihteessa järjestettyyn PlusClub-sovelluksen käyttöönotto-onlinekoulutukseen.

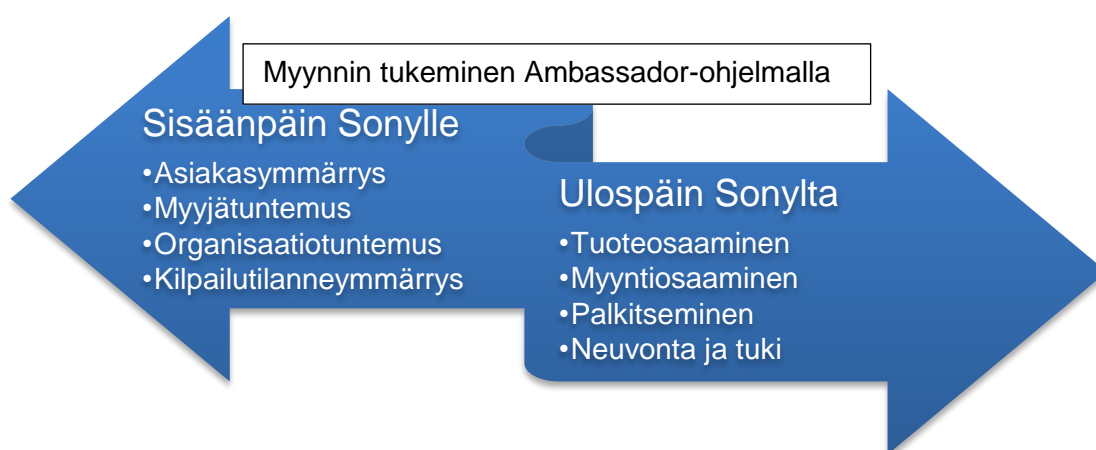
PlusClubin nykytila

Molemmat Sony-Ambassador-edustajat olivat aktivoineet PlusClubin vuodenvaihteessa järjestetyn koulutuksen tiimoilta. Molemmat kokivat myös, että sovellus olisi mainio alusta jatkossakin kehitettäväksi, ja mitä parhain keino viedä ohjelman tavoiteasetannan ja mittaamisen määritys uudelle tasolle. Molemmat kokivat, että sovellus on kätevä ja nopea käyttää, ja se voisi tarjota aika ajoin enemmänkin pieniä aktiviteetteja osaamisen todentamiseksi. Sony-Ambassadorit toivovat, että PlusClubin kaltainen ketterä digitaalinen alusta ottaa jatkossa suuremman roolin Ambassador-ohjelmassa. (Salminen 2018; Paalanen 2018.)

3.4 Sony-Ambassador-yhteistyö Sony Mobilen ja Telian välillä

Yhteenvedettynä: mikä on Sony-Ambassador-ohjelman nykyinen tilannekuva? Yhteistyön olemus Telian ja Sonyn välillä Sony-Ambassador-ohjelman näkökulmasta voidaan nähdä eri perspektiiveistä: sinänsä, ohjelma on olemassa, mutta toisaalta, sen tuottavuusvaikutusta on vaikea osoittaa, sillä ohjelmassa ei tunnisteta minkäänlaisia mitattavia mittareita (Rajalampi 2017; Körkkö 2017).

Sony-Ambassador-ohjelma on ollut toiminnassa nykytilassaan jo vuosien ajan, mutta haasteita ohjelman kehittymiseen on tuonut puutteellisesti määritetty missio, resurssit, toimintamalli sekä sitoutumisen puute ja myyntikanavan (Telian) omien fokusalueiden toimenpiteet – on selkeästi määrittelemättä tarkasti, mitä Sony Mobile haluaa ohjelmalta. Keskinäistä sopimusta Sony-Ambassadorien oikeuksista ja vaatimuksista ei ole kirjattu mihinkään, eikä dialogi Telia Kaupan ketjujohtoon kanssa ole ollut jatkuvaa (Rajalampi 2017). Tekemäni kartoituksen mukaan, yhdistellen näkemyksiä Telia Kaupan jalkautuspäällikön, Sony-Ambassadorien sekä Retail Unitedin Karri Kärkin haastatteluiden mukaan, Sony-Ambassador-ohjelman mahdollistama lisäarvo Sony Mobilen ja Telian välillä voitaisiin kuvata seuraavassa kuviossa 13. Kuvio 13 kuvastaa lyhyesti sitä, mitä osaamista ja ymmärrystä Ambassador-ohjelma voi Sony Mobilen ja Telian välisessä yhteistyössä mahdollistaa toiminnassa, ja sen kautta, tuoda lisäarvoa molemmille osapuolille pitkällä aikavälillä.



Kuvio 13. Ambassador-ohjelma voi parhaimmillaan tukea Sony Mobilea kaksisuuntaisen dialogin kautta.

Voitaisiin sanoa, että nykyinen Sony-Ambassador-ohjelma on olemassa, mutta se on ollut todella passiivisessa tilassa, satunnaisesti nostaen päätään ja teettäen paljon kiireellisiä tehtäviä Sony-Ambassadeille - tässä erinomainen yksinkertainen esimerkki LEAN-johtamisen epäonnistumisesta: vaihtelu tuottaa ylikuormitusta (Torkkola 2015, 23). Osapuolet ovat tiedostaneet ohjelman olevan olemassa, mutta sen realistinen merkitys toiminnassa ei ole ollut jatkuvasti suunnittelupöydällä – suorituskyykyä ei voida osoittaa, ja tämän takia tavoiteasetanta on puutteellinen. Havaitsin, että ohjelmaa ei olla tunnustettu aktiivisesti osapuolten toimesta, ja se on muuttunut passiiviseksi kokonaisuudeksi, jolla ei ole selkeää päämäärää: suuri teoreettinen tarkoitus, niin kutsuttu missio kyllä on, mutta ei keinoja todentaa ja kehittää olosuhteita täysvaltaisesti ja pitkäjänteisesti. Tämä on johtanut haastatteluissa törmäämäni ilmiöön, jossa Sony-Ambassadeihin ei pidetä yhteyttä säännöllisesti, vaan satunnaisesti, työkuorman määrän vaihdellessa radikaalisti sesongista toiseen, ilman jatkuvaa suorituskyyvyn mittaria.

Telia Kaupan osalta Sony-Ambassadorien lukumäärä on tällä hetkellä 15 henkeä. Teliällä on Telia Kauppa –myymälöitä Suomessa 34 kappaletta. Sony-spesialisti (eli Sony-Ambassador) löytyy siis tällä hetkellä suurin piirtein joka toisesta myymälästä (Körkkö 2017). Sony-Ambassadeja ei mitata todellisuudessa millään mittarilla. Henkilöt kuuluvat ohjelmaan, mutta eivät hahmota rooliaan laitevalmistajan lähettiläinä. Heille ei ole vaatimuksia, eikä näin ollen, seuranta suorituskyyvystä. Tämä tarkoittaa, että ohjelmaan kuulumista ei koeta välttämättä roolina, jolle olisi muista myyjistä poikkeavia odotuksia. Selkeästi opinnäytetyön keskeisin tavoite on rakentaa suorituskyyvyn mittaristo ja seuranta Sony-Ambassadeille, jotta ohjelman olemassaolo, ja investoinnit siihen, voidaan oikeuttaa, Sony-Ambassadeille voidaan asettaa vaatimuksia, ja nämä voivat kehittyä roolissaan. Tavoitteiden asettaminen luo vaatimukset myös muiden, sitä tukevien, osa-alueiden huomioimiselle.

Keskeisiä työkaluja tavoiteasetannan määrittämiseksi ovat relevanttien mittareiden löytäminen ja mittaamisen todentaminen. Asettamalla Sony-Ambassadeille tavoitteet, voidaan heiltä vaatia Telian hyväksynnän kautta tavoitteiden täyttymistä, ja tämä tarjoaa oivan mahdollisuuden Sony-Ambassadorien henkilökohtaiselle kehittymiselle.

Ambassadorien vastuulle kuuluu tekemäni kartoituksen (haastattelut Paalasen 2018, Salmisen 2018 ja Körkön 2017 kanssa) mukaan nykyisessä tilanteessa Xperia-

puhelinien myynnin edistäminen, reklamaatiokäsittelyt, sekä kollegoiden tukeminen laitetietämyksessä, esillepanon seuranta myymälässä ja yhteydenpito Sony Mobilen myymäläkouluttajiin, ihannetilanteessa myös normaalia aktiivisempi Xperia-tuotteiden suosittelu asiakkaille. Tämä muodostaa lähtökohtaiset odotukset missiota seuraaville prosesseille, joilla ohjelman tarkoitus toteutuu. Ohjelmaan kuulumisen ansiosta, Sony-Ambassadorit saavat käyttöönsä jokaisen uuden tuotejulkistuksen myötä uusimman Sony Xperia –älypuhelimien, joka toimii motivaattorina ohjelmassa, mutta parantaa myös tuoteasiantuntijuutta. Muuta erityistä palkitsemista Sony-Ambassador-ohjelmassa ei ole ollut.

Telia ei ole yleisesti hyväksynyt Sony-Ambassadorien keskuudessa tehtäviä myyntikisoja / palkitsemismalleja, joka on johtanut siihen, että Sonyn Ambassador-ohjelman kaupalliset vaikutusmahdollisuudet valittujen myyjien keskuudessa eivät ole maksimaalisella tasolla (Rajalampi 2017). Tähän syynä on se, että Sony Mobilen Sony-Ambassadeureille asettamat myyntivaateet saattavat olla aika ajoin ristiriidassa Telia Kaupan sen hetkisen toiminnan fokuksen kanssa. Tilanteen sanelemana, on äärimmäisen tärkeää, että Sony-Ambassadorien toiminta nähdään kokonaisvaltaisempana, ja se, että Sony-Ambassadorien tavoiteasetanta ja tuottavuusodotus voidaan perustaa muhinkin suureisiin kuin Sony-Ambassadorin henkilökohtaiseen myyntitavoitteeseen. Viestintä Sony-Ambassadorien ja Sony Mobilen välillä keskittyy pääosin satunnaiseen Whatsapp-viestintään sekä keskusteluihin Sony Mobilen kouluttajan käydessä myymälässä – yhteisiä Sony-Ambassadorien tiimiytymistilanteista ei ole (Körkkö 2017). Kun tehdään erilaisia tilannesidonnaisia tutkimuksia ja kyselyitä, vastausprosentti jää usein matalaksi (Körkkö 2017). Ennakoitavuuden Sonyn Ambassador-ohjelman rakenteessa (toimintasuunnitelma) pitäisi olla paremmalla tolalla, sillä ohjelmalle ei ole olemassa minkäänlaista toteutussuunnitelmaa, joka kristallisoisi odotukset ja toimenpiteet pidemmälle aikavälille (Körkkö 2017; Rajalampi 2017).

Olisi houkuttelevaa osoittaa selkeällä, primitiivisellä ja yksioikoisella mittarilla Sonyn Ambassador-ohjelman kustannustehokkuus: esimerkiksi myyntikappaleiden seuranta (ja kappale tavoiteasetanta) Sony-Ambassador-kohtaisesti, joka perustuisi teoriakappaleessa kuvaamaan tuloslähestymistapaan. Valitettavasti myös operaattorialan tiukan markkinakilpailun johdosta Telia Kaupan ketjujohdolla on valtavasti intressejä yhtenäistä ja koordinoitua myymälätoimintaa kohtaan, ja jalkauttamisen toimivuuden sekä ristiriitaisten tilanteiden ennaltaehkäisyyn vuoksi,

ketjujohto ei ole mahdollistanut erillistä Sony-Ambassador-kohtaista myyntiseurantamahdollisuutta, eikä myöskään palkitsemista hyvästä Xperia-myynnistä (Rajalampi 2017). Syynä Teliällä on tässä se, että Sony-Ambassadorit eivät suosittelisi enää muiden laitevalmistajien tuotteita asiakkaille, joka voi olla ristiriidassa Telian tahtotilojen ja toimintamallien kanssa (Rajalampi 2017).

Telian kanssa toteutettavan ohjelman nykytasosta on helppo koostaa vahvuudet ja heikkoudet osoittava kaavio edellä kuvattujen tekijöiden perusteella, joka esitetään kuviossa 14. Vahvuudet ja heikkoudet kuvastavat hyvin sitä, mikä on ohjelman nykyinen tila, ja erityisesti sitä, mitä ominaisuuksia tulisi vahvistaa, ja mitä mahdollisuuksia tulevaisuudessa tulisi miettiä potentiaalisia kehityssuuntina.



Kuvio 14. Sony Mobilen ja Telian välisen Sony-Ambassador-ohjelman vahvuudet ja heikkoudet.

Haastatteluiden perusteella on selkeää, että Sonyn Ambassador-ohjelmassa ei ole juuri minkäänlaista tukea ja kannustusta Sony-Ambassador-ohjelman jäsenten yhteisöllisyyden rakemiselle. Sonyn Ambassador-tiimi on virtuaalitiimimäinen ryhmä, mutta Sony-Ambassador-jäsenet eivät ole vuorovaikutuksessa toistensa kanssa – Sony-Ambassadorit eivät tunne toisiaan, ja saattavat näin ollen kokea itsensä ”yksinäisiksi”, jolloin ohjelmaan kuulumisen ei välttämättä herätä niin suurta kunnianhimoa, eikä voi verrata omaa suoritustasoaan toisiin (Salminen 2018). Toimintasuunnitelmassa olisi hyvä kyetä kattamaan myös ryhmän yhteisöllisyyden

tunteen vahvistaminen, esimerkiksi yhteistapaamisella kerran vuodessa, joka nousi spontaanisti esille myös haastatteluissa (Salminen 2018; Paalanen 2018).

Indieplacen (2017) teettämän tutkimuksen mukaan 14% yrityksistä kokee jatkuvan Ambassador-ohjelman yhtenä tehokkaimmista vaikuttajamarkkinointikeinoista. Sonyn Ambassador-ohjelmaan valitut Sony-Ambassadorit ovat Telian myymälöiden henkilökunnan jäseniä, joille on nimetty eksklusiivinen vastuu toimia Sony-tuotteiden asiantuntijana sekä sanansaattajana kuluttajien, Telian, ja Sony Mobilen välillä. Ihannetilanteessa valitut Sony-Ambassadorit kokevat hedonistista ylpeyttä ohjelmaan kuulumisesta, saavuttavat itselleen asetetut tavoitteet, suosittelevat Sony Mobilen älypuhelimia kuluttajille (sekä kollegoilleen) ja proaktiivisesti edesauttavat Sonyn tuotteiden kokonaismyynnin ja Sony-brändin kehitystä Suomen markkinoilla.

Isossa kuvassa Sonyn Ambassador-ohjelma Telian kanssa on tärkeä tuki yhteistyölle, sillä sen avulla Sony Mobile saa lisää vuorovaikutuskanavia Teliaan ja loppuasiakkaisiin (liiketoimintasuunnittelurajapintojen kanssa käytettävä aika ja asiantuntemus asiakkaista ei ole niin hyvällä tasolla). Parempien kytkösten kautta Sony Mobile saa arvokasta tietoa loppuasiakkaista ja markkinasta, jonka avulla liiketoimintaa voidaan kehittää. Telia Kauppojen osalta huomionarvoinen tekijä on myös se, että laitteet eivät luo itse ydinliiketoimintaa, vaan luovat vain keinon edesauttaa sitä (liittymäliiketoiminta), ja puhelinmarkkinan ollessa äärimmäisen kilpailtu, on myös Telialle edullista mitä ”helpommin” puhelinlaitteen myynti luonnistuu. Siksi kaikki eväät joita Sony Mobilella on tarjota myymälätoimintaan, ovat tärkeitä, myynnin helpottamiseksi, varsinkin markkinatilanteen huomioiden.

4 Kehityssuunnitelman tavoitteet

Tunnen nyt Sony-Ambassador-ohjelman nykytilan, johon voin lähteä sovittamaan laajan teoriapohjan mukaisia ratkaisumalleja. Kuvaan tässä kappaleessa kristallisoidut ydinkohdat Sony-Ambassador-ohjelman kehittämisen osalta, sekä kehityssuunnitelmani tavoitteet. Seuraavassa kappaleessa (5.) kuvaan tarkemmalla tasolla sen, miten keskeisiin ongelmiin muodostetaan ratkaisu Sony-Ambassador-ohjelmassa.

Telian Sony Ambassador –ohjelman haasteet määrittävät tavoitteet sen kehittämiseksi. Olen keskustellut haasteista Telia Kauppa –ketjun operatiivisen päällikön (Rajalampi 2017) kanssa. Olen haastatellut nykyisiä Sony-Ambassadeja (Paalanen 2018; Salminen 2018). Ongelmien tunnistamiseen on osallistunut myös Retail Unitedin Suomen koulutushenkilökunnan pitkäaikainen jäsen (Körkkö, 2017), jolla on kokemusta Sony-Ambassador-ohjelman hallinnoinnista pidemmältä aikaväliltä.

Kokemukseni ja oppimani perusteella, kehityssuunnitelman kehitysosa-alueet voidaan jakaa seuraaviin kokonaisuuksiin: tavoitteet ja niiden mittaaminen, yhteistyöohjelman mission määrittäminen, mandaatti ja yhteisymmärrys toiminnassa (mukaan lukien osapuolien sitoutuminen toimintaan), Sonyn Ambassadorien ja Sony Mobilen välisen dialogin jatkuvuus ja motivointi, sekä vuosisuunnitelma, resurssit ja aikataulutus ohjelmalle. Nykytila-analyysin sekä teorialähteistön perusteella, kristallisoin ja jaan kehityssuunnitelman tavoitteet kolmeen pääkohtaan jotka kattavat edellä mainitut osa-alueet:

1. Ohjelman tuloksellisuuden todentaminen: tavoiteasetanta
 - Sony-Ambassadeille on luotava tarkoituksenmukaiset tavoitteet ohjelman missioon perustuen.
2. Toimintasuunnitelman muodostaminen tavoitteiden pohjalta
 - Tavoitteiden määrittäminen perusteella on luotava toimintasuunnitelma, joka osoittaa miten tavoitteet saavutetaan ja mistä osa-alueista Sony-Ambassador-ohjelman muodostuu.
3. Tuloksellisuuden varmistaminen dialogi- ja palkitsemismallin tuella
 - Onnistumisen varmistamiseksi, Sony-Ambassadorien motivaation tulee olla korkealla tasolla, jotta nämä haluavat saavuttaa tavoitteensa. Jatkuva dialogi ja palkitsemismahdollisuudet kannustavat Sony-Ambassadoria onnistumaan.

Kokonaisuutena, kehityssuunnitelma on looginen: aloitan primääriongelmasta, tuottavuuden todentamisesta, eli tavoiteasetannasta, jonka tueksi luon toimintasuunnitelman ("miten tavoitteet saavutetaan"). Toimintasuunnitelman ja tavoitteiden toteutumiseksi, on ensiarvoisen tärkeää ottaa huomioon haastatteluideni sekä teoriakirjallisuuden perusteella motivoinnin (eli palkitsemisen) merkitys. Kuvio 15 kuvaa kolme edellä mainittua kehitysosa-aluetta:



Kuvio 15. Sony-Ambassador-ohjelman kehityssuunnitelman osa-alueet

Kuvaan seuraavissa alakappaleissa kunkin kehitysosa-alueen tarkemmin. Tämän kappaleen jälkeen, kuvaan ratkaisumallien suunnittelun tarpeisiin vastaaviksi, jonka jälkeen kehityssuunnitelma voidaan toteuttaa.

4.1 Ohjelman tuloksellisuuden todentaminen: tavoiteasetanta

Sonyn Ambassador-ohjelman tehokkuutta ei mitata investointitasoihin nähden. Ohjelman liiketoiminnallinen tarkoitus on kyseenalainen. Ohjelmalla ei siis ole KPI-mittaristoa (Key Performance Indicator). Ohjelman onnistumista / menestystä ei siis todenneta millään tavalla eikä sitä sen takia voida myöskään kehittää jatkuvasti. Sony-Ambassadorien tietotasoa (deklaratiivinen tieto) ei mitata jatkuvasti. Sonyn Ambassadorien oletetaan tietävän tuotteista enemmän kuin keskivertomyyjä, mutta onko

todella näin? Sony-Ambassadorien tulisi tuntea Sony Mobilen tuotteet hyvin roolissaan, mutta tietotasoa ei mitata millään tavalla.

Myöskään Sony-Ambassadorien motivoituneisuutta, ja sen kautta syntyvää aktiivisuutta (proseduraalinen kyvykkyys, taito) ei mitata ohjelmassa millään tavalla. Vaikka tietoa olisi, miten sen soveltaminen osoitetaan toteen? Sony-Ambassadorien sitoutumisaste on vaihteleva, riippuen yksilöstä ja ajankohdasta. Mittauksia ei tehdä säännöllisellä pohjalla. On kyseenalaista, ovatko kaikki Sony-Ambassadorit aidosti motivoituneita tehtävästään, ja voidaanko näiltä olettaa innostusagenttimaista käyttäytymistä myymälässään.

Ohjelmaan asetetaan mission kirkastamisen lisäksi Sony-Ambassadorien tavoiteasetanta, joka jalkautetaan Sonyn Ambassadeille: mitä heiltä ohjelmassa odotetaan. Sony-Ambassadorien tavoiteasetanta perustuu pitkälti tiedon ja taidon osoittamiseen, joka vaatii tahtoa. Sony-Ambassadorit saavat käsityksen siitä mitä heiltä odotetaan ja miten heidän onnistumistaan mitataan ohjelman piirissä. Tavoiteasetanta noudattaa SMART-mallia, ja esiintyy kahdessa eri ulottuvuudessa: komparatiivisella tasolla (sijoittuminen oman ja muiden jäsenten suoriutumisen perusteella) sekä absoluuttisella (puhtaasti omaan suoritustasoon perustuvalla) tasolla. Tavoitteista tehdään säännöllisesti seurantaa, jonka perusteella määräytyvät jatkotoimenpiteet.

4.2 Toimintasuunnitelman muodostaminen tavoitteiden pohjalta

Telia Kaupan johto ei tunnista aktiivisesti Sony-Ambassador-ohjelmaa hyödylliseksi työkaluksi päivittäisessä toiminnassa. Ketju ei itsessään näe selkeää (paino sanalla ”selkeää”) arvoa ohjelmalle. (Rajalampi 2017.) Telia Kauppa –ketjun ymmärrys ja sitoutuminen ohjelmaan on tärkeä olla, jotta Sony Mobilella on mandaatti johtaa omia Sony-Ambassadejaan tarvittavin keinoin. Tämä johtaa tietyltä osin valittujen myyjien työkuoman kasvuun.

Sonyn Ambassador-ohjelmassa ei ole selkeää struktuuria (Körkkö 2017), ja uskonkin tämän näyttäytyvän hieman epäammattimaisena piirteenä Telian suuntaan, jonka uskon vähentävän Telian mielenkiintoa sitoutua ohjelmaan – niin Sony-Ambassadorien, kuin Telia Kaupan ketjujohdon päässä. Sony Mobile ei ole kuvannut Telian kanssa ohjelmalle selkeää missiota, josta kumpuaisi näkemyksellisyys systemaattisesta vuosisuunnitelmasta (Körkkö 2017). Myöskään ei olla määritetty Sony-Ambassadorien

vastuita (kirjallisesti), seurantamalleja, ns. johtamisjärjestelmää. Tavoiteasetanta tulisi sitoa aikatauluun, ja samalla, saada Sonyn Ambassadeille jalkautettua ohjelman tarkoitus ja toimintasuunnitelman pidemmällä aikavälillä. Struktuurin tulee olla Telia Kaupan johdon kanssa yhteisymmärryksessä sovittu. Uskon että tällä on suuri vaikutus edelliseen kohtaan, Telia Kaupan sitoutumiseen ohjelmaan liittyen.

Määritettävä tavoiteasetanta sidotaan toimintasuunnitelman aikatauluun, ja aikataulussa (toimintasuunnitelmarunko) huomioidaan myös Sony-Ambassadorien kannalta erilaiset kohokohdat ja virstanpylväät, ohjelman missiota ja tarkoitusta unohtamatta. Syntyy vuositason kuvaus ohjelman struktuurista, joka varmistaa, että ohjelma aktivoi Sony-Ambassadeja säännöllisesti ja tasaisesti, passiivisten sesonkien ja pullonkaulojen ehkäisemiseksi. Vuosisuunnitelma käydään Sonyn Ambassadorien kanssa läpi – sitä ennen, mandaatti ohjelman johtamiselle saadaan Telia Kaupan johdolta. Vuosisuunnitelman kuvaus tukee jokaisen osapuolen sitoutumista ohjelmaan ja parantaa ennustettavuutta.

4.3 Tuloksellisuuden varmistaminen dialogi- ja palkitsemismallin tuella

Dialogi Sony Mobilen ja Sony-Ambassadorien välillä ei ole jatkuvaa / systemaattista. Kommunikaatio perustuu satunnaisiin Whatsapp-keskusteluihin ja kyselyihin. (Körkkö 2017) Viestintäkanavat olisi vähintään hyvä tunnistaa virallisesti, ja hyödyntää niitä eri tavoilla Sonyn Ambassadorien kanssa viestimiseen ja näiden motivoimiseen. Palkitseminen sen eri tasoilla tulee huomioida myös osana motivaation ylläpitoa.

Sony-Ambassadorien tavoiteasetannassa tulee huomioida riittävä palkitseminen ja motivaation ylläpito, kun kyseessä on vapaaehtoisuuteen perustuva toiminta. Maksimaalisen sitoutumisen saavuttamiseksi, Sony-Ambassador-ohjelman palkisemisessa tulee huomioida intrinsiivinen (sisäinen) ja ekstrinsiivinen (ulkoinen) ulottuvuus. Retail Unitedin Area Sales Managereille tehdään ohjeistus, miten oman alueen Sony-Ambassadorien kanssa tulisi viestiä arjessa motivaation ja osaamisen varmistamiseksi. Sanallisen vuorovaikutuksen lisäksi tärkeää on määrittää Sony-Ambassadorien toimenpiteille selkeä, konkreettinen palkitsemismalli, joka perustuu mitattavuuteen, ja sen kautta motivoi Sonyn Ambassadeja toteuttamaan Sony Mobilen määrittämiä tehtäviä ja aktiviteetteja.

5 Ratkaisumallien kuvaus

Tässä kappaleessa kuvaan konkreettisella tasolla kehityssuunnitelmani kehitysosa-alueiden ratkaisumallit perustuen edellä olevan kappaleen kolmeen osa-alueeseen (jotka perustuvat vallitsevaan nykytilaan ja kokoamaani teoriapohjaan). Pääfokuksena on luoda Sony'n Ambassador-ohjelmaan ammattimainen, tavoitteellinen toimintamalli, johon Telia ja tämän Sony-Ambassadorit sitoutuvat sataprosenttisesti, ja jossa viestintä jokaisen sidosryhmän välillä toimii.

Jotta tavoitteet voidaan jalostaa kronologisella tasolla toteutettavaan muotoon, luon Sony'n Ambassador-ohjelmalle selkeän toimintasuunnitelman. Toimintasuunnitelma sisältää missiota tukevan tavoiteasetannan ja sen mittaamisen perustan vuositasolla, sekä keinot olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa Ambassadorien kanssa motivointikeinoin. Service blueprint –mallinnus (Wilson & Zeithaml & Bitner & Gremler 2016, 174) oivalluttaa hyvin sen, miten prosessi toimii ihannetilanteessa kunkin sidosryhmän näkökulmasta. Tämä mallinnus voisi sovelletusti auttaa vuosisuunnitelman rakentamisessa (eri toimintojen ja toimijoiden ulottuvuuksien hahmottaminen).

Seuraavissa alakappaleissa kuvataan ja kehitetään ratkaisumallit kehityssuunnitelman tavoitteiden mukaisesti, edellä olevissa kappaleissa kuvatun teoriapohjan ja nykytila-analyysin perusteella: tavoiteasetanta, toimintasuunnitelma sekä jatkuvan motivoinnin eri tasot. Uskon että näiden ulottuvuuksien määrittämisellä Sony'n Ambassador-ohjelmaan, toiminta saadaan vietyä tasolle, jossa sidosryhmät ymmärtävät roolinsa hankkeessa, se nähdään motivoivana mahdollisuutena, ja jatkokehittäminen edelleen on entistä helpompaa olemassa olevan viitekehyksen ansiosta.

5.1 Ambassadorien tavoiteasetanta ja seuranta

Sony-Ambassador-ohjelma on ollut olemassa jo vuosien ajan. Valitettavasti, ohjelmassa ei olla asetettu mitään odotusarvoja Sony-Ambassadeille – Sony Mobilen vaikutusvalta toiminnan johtamisessa on ollut puutteellisesti määritetty osapuolten (Telia ja Sony Mobile) toimesta, eikä ohjelmalle ole ollut pidemmän aikavälin toimintasuunnitelmaa (Körkkö 2017; Rajalampi 2017). On uskottu, että ohjelma on hyödyllinen, vaikka hyötyä ei olla verifioitu millään objektiivisella keinolla. Kuten aiemmin kirjoitin, Indieplacen (2017) vaikuttajamarkkinointitutkimuksen mukaan tämä on yleinen ilmiö: vaikuttajamarkkinoinnin suurin haaste on tulosten mittaaminen ja ohjelman toimivuuden

todentaminen. Fisher-Buttinger & Vallaster (2008, 132) korostavatkin tavoitteiden ja mission tärkeyttä – ohjelmassa tulee määrittää selkeästi tavoitteet ja missio, jotta sidosryhmät tunnistavat, mihin toiminnalla tähdätään. Sony-Ambassadeureille tulee voida määrittää tavoitteet, joiden saavuttamiseen he voivat itse suoraan vaikuttaa, ja joita Sony Mobilella on oikeus vaatia Sony-Ambassadeureilta. Olen määrittänyt Sony-Ambassador-ohjelman, sekä Sony-Ambassador-tehtävän mission edellä mainitun perusteella, jossa käyttäytymislähestyminen suorituskyvyn mittaaminen on merkittävässä rooliaa (Aguinis 2007, 81-84). Ohjelman, sekä Sony-Ambassador-toiminnan tarkennetun mission olen kuvannut liitteessä 6. Missio perustuu näkemykseeni Ambassador-toiminnan teoriasta: lyhyesti, Sony-Ambassadorin roolin kirkastettu tarkoitus on toimia monipuolisesti innostusagenttina myymäläyhteisössä, ja saattaa hyvää sanaa Sony Xperia -tuotteista (Fisher-Buttinger & Vallaster 2008, 132-133; Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 145)

Tavoitteiden tulee perustua edellä olevan mission toteuttamiseen, ja niiden tulisi olla varsinkin toiminnan mittaamisen alkutaipaleella yksinkertaiset ja selkeät jotta Sony-Ambassadorit pystyvät sisäistämään ne, ja motivoitumaan niistä, tavoiteasetannan aiemman uupumisen vuoksi (SMART-malli, sivu 21). Varmistaakseni tasalaatuisen ymmärryksen tavoiteasetannasta, koostan Sony-Ambassador-ohjelman Sony-Ambassadeureille konkreettiseksi tavoiteasetannan kuvaajaksi Sony-Ambassador Scorecardin, johon liitän kaikki missioon ja käyttäytymislähestymiseen perustuvan tavoiteasetannan osalta suorituskyvyn seurannan kriteerit. Tämä ohje jalkautetaan sittemmin Sony-Ambassadeureille. Sony-Ambassadorien Scorecard löytyy liitteistä (Liite 1). Tällaisen dokumentin ja jalkautuksen avulla uskon, että Sonyn Ambassador-ohjelmaan saadaan Sony-Ambassadeureille tavoiteasetannan ymmärrys ja perusteet lähteä seuraamaan ja vaatimaan tavoitteiden toteutumista.

Sony-Ambassador-ohjelmalle tulee luoda selkeä mittaristo, jolla ohjelman kuluerille saadaan KPI-tavoiteasetanta (Key Performance Indicator). SMART-malliin perustuvan KPI-mittariston tavoitteiden saavuttamisen tavoittelu oikeuttaa ohjelman aiheuttamien kulujen synnyn, ja luonnollisesti, niiden tulee perustua ohjelman missioon, tarkoitukseen. Telian kanssa toteutettava Sony-Ambassador-ohjelma vaatii tavoiteasetannan, jotta siitä saatavia tuloksia voidaan verrata asetettuihin tavoitteisiin. Välitöntä tuottavuussuhdetta on yksilökohtaisen myyntitavoiteasetannan puuttumisen vuoksi vaikea osoittaa. Kuten aiemmin olen todennut, Sony Mobile ei mittaa mitenkään myöskään Sony-Ambassadorien motivaatiota, aktiivisuutta tai tietojen ajantasaisuutta, joita on luontaista olettaa edellytettävän onnistuvassa Xperia-laitteiden myynti- ja edustustyössä. Uskon,

että osoittamalla aktiivisuutta mitattavan toiminnan kautta, näkyy aktiivisuus tällöin myös arkisessa toiminnassa.

Koska ohjelmaan pitää saada mission toteutumista tukevia, mitattavia KPI-suureita, jotka eivät saa oletusarvoisesti perustua yksilön myyntipersonanssin seurantaan tekemäni haastattelun mukaan (Rajalampi 2017), on Sonyn Ambassador-ohjelmaan luotava vaihtoehtoinen, käyttäytymislähestymiseen ("behavioral approach") perustuva mittaristo (Aguinis 2007, 81-84) jossa otetaan ikään kuin askel taaksepäin "raa'asta" myyntimittarista. Lähestytään tavoiteasetantaa siis käyttäytymistä koskevien toimintojen mittaamisen osalta, joilla on vaikutusta Xperia-myyntin onnistumisen lähtökohtiin. Kuvio 16 osoittaa tavoiteasetannan ja -seurannan yhtenä kulmakivenä kehitettävissä osa-alueissa.



Kuvio 16. Tavoiteasetannan ja seurannan määrittäminen

Käyttäytymiseen perustuvien tavoitteiden asetannan tulisi perustua malliin, jossa Sony-Ambassadeja ei nähdä niinkään välittömän menekin edistäjinä, vaan enemmänkin brändilähettiläinä, ns. "innostusagenteina" (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 145), joiden missiona on ylläpitää itsellään ja myymäläyhteisössään Sonyn tuotteisiin liittyvää ymmärrystä (deklaratiivinen tietoa) ja osaamista sekä taitoa (proseduraalista kyvykkyyttä) ja innostuneisuutta (tahtoa joka kumpuaa motivaatiosta) (Aguinis 2007, 77; Rubanovitsh & Aalto 2007, 171-173). Osoittamalla toteen tätä tietämystä ja toimintaa,

Sony-Ambassadoria palkittaisiin. Sony-Ambassadorien tavoitteiden asettamisen olisi perusteltavaa perustua näihin käyttäytymiseen perustuviin Aguiniksen (2007, 82) kuvaamiin kompetensseihin, välittömien myyntitavoitteiden uupumisen vuoksi. Motivaatio näkyy aktiivisuutena, ja aktiivisuus voidaan todentaa myötävaikuttavaksi tiedon oikeellisuuden verifiointin kautta. Tulee siis tunnistaa tiedon, taidon ja tahdon merkitykset Sony-Ambassador-toiminnassa (Rubanovitsch & Aalto 2007, 171-173).

Asetettaessa mittareita, on mielestäni tärkeä mitata aktiivisuutta (ulkoisesti havaittavaa toimintaa ylipäättään annettuihin tavoitteisiin nähden) erikseen, osaamista (sisäistä, omaksuttua tietoa ja taitoa) erikseen: aktiiviset, mutta heikot taidot omaavat Sony-Ambassadorit tarjoavat luonnollisesti maaperän jatkokoulutukselle (tiedollinen kyvykkyys), osoittaen että Sony Mobilen tulee panostaa enemmän tuotekoulutukseen valjastaakseen potentiaalisen motivaation. Toisaalta, hyvän osaamistason ja mutta heikon aktiivisuuden osoittavat Sony-Ambassadorit eivät ole motivoituneita toimimaan ohjelmassa (taidollisen kyvykkyuden tai motivaation puute), ja tällöin he eivät välttämättä jaa Sony Mobilen ”ilosanomaa” eteenpäin.

Edellä kirjoitetun perusteella, asetettaessa tavoitteet Sony-Ambassadeille, määrittänsiksi kaksi päämittaria toiminnalle: yleinen aktiivisuus ohjelman asettamissa toimenpiteissä (”tehdään oikeita asioita”), ja sen perusteella, tiedon ja tietämyksen osoittaminen aktiivisuuden kautta (”tehdään asioita oikein”). Nämä kuvaan kuviossa 17:



Kuvio 17. Motivaatio luo pohjan aktiivisuudelle, joka näkyy lopulta osaamisen todentamisena.

Kehityssuunnitelman aiheen ensimmäinen ja tärkein ratkaisumallin vaativa osa-alue, ”tavoiteasetanta ja mittaaminen”, on perusteltava muodostaa käyttäytymiseen

perustuvasta lähestymiskulmasta, siinä kahdesta mitattavasta suureesta: aktiivisuus, sekä osaamisen osoittaminen tietämyksen kautta. Motivaatio (tahto) rakentaa luontaisesti lähtökohdat osaamiselle (taito) sekä tietämykselle (tieto). Motivaation tulee toki kantaa myös asiakas- ja kollegakohtaamisiin asti, eli myös omaksutun osaamisen jälkeen tulee olla tahtoa (Rubanovitsch & Aalto 2007, 171-173). Teliankin näkökulmasta (Rajalampi 2017) tärkeää ohjelman kannalta on se, että Sony-Ambassadorien lukumäärä ei ole itseisarvo, vaan enemmänkin ohjelmaan kuuluvien jäsenten aktiivisuus ja motivaatio olla osa ohjelmaa. Tämä tukee hyvin edellä esitettyä näkemystä mittariston perusteita.

Sony-Ambassadorien keskeinen missio ohjelmassa on toimia innostusagenttina Telia Kaupassa (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 145), myötävaikuttaa kollegoihinsa myymälässä, tukea myymälän myyntivalmiutta ja esillepanon oikeellisuutta, sekä ennen kaikkea, toimia Sony Xperia -spesialistina, auktoriteettina, joka tuntee tuotteet paremmin kuin kollegansa (myös reklamaattioraportointi). Asiakasrajapintaa unohtamatta, Sony-Ambassadorit voivat aika ajoin tarjota myös tietoa asiakasymmärryksestä, esimerkiksi syistä, miksi asiakkaat eivät päädy ostamaan Sony Xperia-puhelimia. Mitattavien suureiden näkökulmasta tavoiteasetannan sisällöissä määritän viisi keskeistä kategoriaa, joilla Sony-Ambassadeja voidaan mitata, ja joiden mittaaminen on relevanttia innostusagenttien toiminnassa:

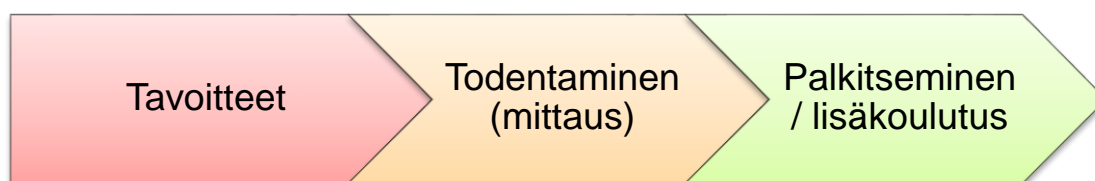
Tieto: tuoteosaaminen → Tiedon varmentaminen:

- Tuotetietämyksen osoittaminen

Taito: tietämyksen ja taidon soveltaminen → Taidon käytännön osoittaminen:

- Tuotteen käyttöosaamisen osoittaminen käytännössä
- Kollegoiden kouluttaminen myymälässä Xperia-tuotteista
- Esillepanon seuranta myymälässä
- Asiakasymmärryksen jakaminen

Edellä mainittuja tavoitteita voidaan mitata säännöllisesti pitkällä aikavälillä, ja sen perusteella oikeuttaa Sony-Ambassador-ohjelman olemassaolon syy ja siitä seuraavat kustannukset sekä toiminnan edelleen kehittäminen. Sonyn Ambassadeille asetettavat tavoitteet tulee vielä kirkastaa tarkemmin kvantitatiiviseen muotoon Sony-Ambassadorien Scorecardissa. On määritettävä myös mittarointialusta ja palkitsemismalli. Kuvio 18 kuvastaa loogisen ”funnelin” suorituskäytännön johtamisessa, soveltaen Michiganin (Peltonen 2008, 99) yleismallia:



Kuvio 18. Yksinkertaistettu malli tavoitteiden roolista osana Ambassador-ohjelmaa.

Mikäli Sony-Ambassador ei pääse tietyllä aikavälillä haluttuun tavoitetasoon, tulee evaluoida jatko yksilön kannalta. Palkitsemista sen sijaan, voidaan tehdä lyhyemmällä frekvenssillä, joka korostaa motivaation rakentamista, ei kritiikkilähtöisyyttä. Kokoamani teoriapohjan sekä nykytila-analyysin perusteella, luon Sonyn Ambassador-ohjelmaan kaksi päämittaritasoa (KPI-mittaria):

1. Aktiivisuuden mittaaminen motivaation osoittajana, jonka toteutuessa riittävällä tasolla, on perusteltavaa, että Sony-Ambassador toimii jatkuvasti Sony Mobilen sanansaattajana.
2. Tiedon ja taidon todentamisen, osoittamaan Sony-Ambassadorien syvällistä tuotetuntemusta, joka on edellytys kollegoiden ja asiakkaiden tukemiselle

Pureudun konkreettisiin kuvauksiin näihin mittareihin seuraavissa alakappaleissa 5.1.1 ja 5.1.2. Kappale 5.1.3. kokoaa nämä mittaristot yhteen ja kuvaa, miten niitä mitataan jatkossa Sony-Ambassadorien osalta – nämä löytyvät vaateina ja mittaristona Sony-Ambassador Scorecard-dokumentista (liite 1).

5.1.1 Mittari 1: Aktiivisuuden todentaminen

Aktiivisen sitoutumisen osoittamisen ja positiivisen sanansaaton kautta Sony-Ambassador voi tukea innostusagenttina Sony-tuotteiden myyntiä ja parantaa myös koko myymälän laitetuntemusta ja laitemyyntivalmiutta, Sony-Ambassador-ohjelman toimiessa Sony Mobilen ja Telian välisenä käänteentekevästä yhteistyöstä kehittävästä ”capability building program” -hankkeena (Bellin 2015, 75; Andersson & Ekman 2009, 41). Aktiivisuuden seuranta- ja tavoiteasetanta olisi siis tärkeä todentaa jollain tavalla, ja kokemuksen perusteella uskon, että ohjelman tavoiteasetannassa olevan osoitettavan aktiivisuuden myötä, luontainen aktiivisuus myös ei-mitattavan toiminnan osalta on

korkea. Aktiivisuus seuraa yleensä motivaation myötä, mutta toisaalta, ilman toimeksiantoja tai vastuita (aktiivisuusvaateita), voi olla, että motivaatiota ei ole. Hyvä esimerkki-indikaattori juuri aktiivisuuden mittaamisesta on katsaus PlusClub-sovelluksen ensimmäisen kuukauden aikana toteutettuihin toimenpiteisiin (kolme aktiviteettia), joka kuvastaa Sony Ambassadorien käyttäytymistä:

Taulukko 1. Telian Ambassadorien aktiivisuuden seuranta PlusClub-sovelluksen käyttöönotto-kuukautena (joulukuu 2017):

Kirjautumistunnusten saaneiden määrä	Kirjautuneiden käyttäjien määrä	Osallistuneet: 1. aktiviteetti	Osallistuneet: 2. aktiviteetti	Osallistuneet: 3. aktiviteetti
15	14	10	11	11

Taulukko 1. osoittaa selkeästi, että osallistumisprosentti PlusClub-sovelluksen kautta on matalahko käyttöönotto-kuukauden (joulukuu 2017) aktiviteettien yhteydessä, n. $2/3 = 66\%$. Mittarina tämä on juuri se, mihin viitataan aktiivisuudella: Sony-Ambassadorien toiminnasta seuraava kvantitatiivinen data. Aktiivisuuteen voi vaikuttaa ohjelman pitkäaikainen passiivisuus, uuden toiminnallisen ulottuvuuden puutteellinen ohjeistaminen, lomasesonki tai motivaatio, eli epäselvä hyöty aktiivisuudesta asian suhteen. Siltikin, aktiivisuuden seuranta tällaisten toimenpiteiden kautta on hyvä tapa todentaa Sonyn Ambassador-ohjelman tuloksellisuutta - onhan kyse Sony Mobilen Sony-Ambassadeille asettamista tavoitteista ja aktiviteeteista jotka edesauttavat Sony-Ambassadorin valmiuksia Sony-Ambassadorina. Aktiivisuuden mittaaminen indikoi Sony-Ambassadorin motivoituneisuutta, ja kuvastaa halua osoittaa osaaminen ja tietämys, halukkuutta olla Sony-Ambassador.

PlusClubin soveltaminen jatkossa ohjelman mittariston alustana palvelee aktiivisuuden seurantaa erinomaisesti, sillä se tarjoaa ketterän digitaalisen alustan jonka aktiviteettien toteuttaminen ei ole liikaa vaadittu Sony-Ambassadorilta: kyse on onnistumisessa enemmänkin motivaatioriippuvainen kuin aika- tai osaamisriippuvainen. Tärkeintä on se, että mittausalusta on PlusClubin avulla yhdenmukainen, epätulkinnanvarainen, ja käyttö on täysin kiinni Sony-Ambassadorin omasta aktiivisuudesta. Aktiivisuutta voidaan mitata Sony-Ambassador-ohjelmassa siis PlusClubin kautta, joka yksioikoisesti osoittaa kunkin Sony-Ambassadorin sitoutuneisuuden toimintaan aktiviteettien osallistumisasteen perusteella. Siltikin, aktiivisuus ja hyväntahtoisuus, tahto toimia, itsessään ei ole riittävä kriteeristö Sonyn Ambassadorille – Sony-Ambassadorin tietoperustan tulee olla

kunnossa, jotta aktiivisuudella on relevantti merkitys. Palaan tähän toisessa mittarissa, kappaleessa 5.1.2.

Aktiivisuudelle asetan kvantitatiivisen määrätavoitteen Sony-Ambassadorien Scorecardiin, koska se osoittaa suoraan Sony-Ambassadorin motivaation. ”Pakottaminen” tiettyyn aktiivisuustasoon takaa myös Sony-Ambassadorilta riittävän näytön osaamisen todentamisesta. Palaan aktiivisuuden tavoitteen asettamiseen kappaleessa 5.1.3. Aktiivisuuden mittaaminen perustuu yksinkertaisesti siihen, kuinka moneen aktiviteettiin / toimenpiteeseen Sony-Ambassador yksilönä ottaa osaa. Se ei mittaa tietojen ja taitojen oikeellisuutta, vaan näyttää ylipäättään sen, kuinka innostunut Sony-Ambassador on tälle asetetusta roolista ja tavoitteiden saavuttamisesta.

5.1.2 Mittari 2: tiedon ja taidon verifiointi

No, mitä aktiivisuudella voidaan saavuttaa? Se on edellytys opitun tiedon soveltamiseksi käytännössä Aguiniksen (2007, 96) suorituskyvyn käyttäytymislähestymismittaamisen mukaan, jossa kompetenssien klusterit ovat tiedot, taidot ja kyvyt. Tulee varmistaa, että potentiaali valjastetaan oikealla tavalla käyttöön. Pelkän aktiivisuuden lisäksi, on siis syytä todentaa tällöin myös Sony-Ambassadorien tietotaito. Sony-Ambassadorien oletetaan tietävän tuotteista enemmän kuin keskivertomyyjän, mutta miten Sony Mobile voi varmistua tästä? Voisiko tietotaitoa mitata jotenkin jatkuvasti, joka osoittaisi vähintäänkin sen, että Sony-Ambassadorit tuntevat tuotteet? Osaaminen ja sen hyödyntäminen on osoitus ohjelman tuomasta lisäarvosta, joka tuloutuu asiakas- ja rinnakkaiskollegoille motivoituneen ja aktiivisen Sony-Ambassadorin vaikuttamisen kautta, kuten Andersson & Ekman (2009, 42) kuvaavat sivulla 16 kirjoittamani mukaan.

Tuoteosaaminen ja -tietämys olisi hyvä mitata säännöllisesti, ja tässäkin PlusClub toimii mainiona pelillistävänä alustana, saaden osaamisen mittaamisen tuntumaan enemmänkin viihdyttävältä haasteelta kuin ”kyttäämiseltä”. Kyselyissä voidaan tehdä kyselyiden muodossa mittaamista Sony-Ambassadorin tuotetietämyksestä, jossa palkitaan oikeista vastauksista. Kysymykset voivat perustua esimerkiksi perustavaa tasoa olevaan tuotetietoon, vaikkapa tuotteiden ominaisuuksiin. Tuotetietämyksen mittaaminen säännöllisesti tehtävien kyselyiden kautta on jatkossa kätevä keino sitouttaa Sony-Ambassadorit osoittamaan tuotetuntemus. Tämän mittaaminen perustuu Sony-Ambassadorin sisäisen tietämyksen osoittamiseen, ei niinkään ulkoiseen vaikutukseen, mutta on tärkeä mitata erikseen, jotta voidaan olettaa, että aktiivisuudella

on relevantti merkitys vaikuttaessa sittemmin kollegoihin ja asiakkaisiin. Määritän seuraavassa kappaleessa 5.1.3. tavoiteasetannan tuotteisiin liittyvän tiedon ja taidon mittaussuorat.

Tuoteosaaminen ja tietämys verifioidaan Sony-Ambassadorin osanoton kautta: kukin aktiviteetti voidaan varmentaa, onko Sony-Ambassadorin tietotaito oikeellista. Tämän mittarin rooli on kuvastaa yleisen motivaation sijaan sitä, mitä on (toivon mukaan motivoituneen) Sony-Ambassadorin tosiasiallinen tietoperusta ja tuotetuntemus.

5.1.3 PlusClub tavoitteiden mittaussuorana

Päädyn mittaamaan kahta ulottuvuutta, joille asetetaan numeerinen, selkeä tavoite: aktiivisuuden mittaaminen, ja sen kautta, Sony-Ambassadorin tuotetuntemuksen oikeellisuus (nämä mittarit perustuvat samaan toimintaympäristöön, ja ovat toisiinsa sidonnaisia). Sony-Ambassador-ohjelmassa ei olla määritetty systeemin ominaisuuksien näkökulmasta selkeitä tietojärjestelmiä (Torkkola 2015, 97). PlusClub on erinomainen vastine tietojärjestelmien määrittämiseen. Tuloksellisuuden seuranta ei voi perustua vain Whatsapp-keskusteluiden seurantaan (ns. ”mutu-fiilis”), tai satunnaisiin myymälävierailuihin: Sony-Ambassadorien aktiivisuus tulee voida todentaa ilman fyysisiä kohtaamisia, objektiivisesti, koska kohtaamisten järjestäminen ohjelman mitattavuuden takia ei ole suuren kuormituksen takia vaihtoehto. PlusClub-sovellus voidaan määrittää Sony-Ambassador-ohjelman keskeiseksi tietojärjestelmäksi, jonka avulla voidaan varmistaa selkeä mittaussuora, ja samalla, toimiva, ketterä metodi Sony-Ambassadorille täyttää Sony-Ambassador-ohjelman näille asettamat vaatimukset.

Sony Mobilen PlusClub-sovellus voi muodostaa pelillistämisen keinoin alustan mitata Sony-Ambassadorien osaamista ja osaamisen soveltamista. PlusClub tarjoaa mainion, ja ennen kaikkea ketterän alustan Sonyn Ambassador-ohjelman tavoiteasetannan ja suorituskyvyn mittaamiselle, sillä se voi fasilitoida oppimisen, hyödyntäen pelien mekaniikkaa ja elementtejä (Kapp 2014, 42). Sovellus mahdollistaa myös palkitsemisen, esimerkiksi verkkokauppojen vouchereiden (koodien) välittämisen automaattisesti tehtäväkohtaisesti, mikäli tehtävä on toteutettu riittävällä onnistumisprosentilla. Sovellus pelillistää Sony-Ambassador-ohjelman tuoman kokemuksen, tuoden selkeän toimintaympäristön ja mitattavan tavoitteen Sony-Ambassadorille. Sen kautta voidaan motivoida pienillä palkkanoilla Sony-Ambassadoria osallistumaan tehtäviin (Paalanen 2018). Sovelluksen mahdollistamien push-viestien ansiosta, sovelluksen kautta voidaan

lähettää viestejä Sony-Ambassadeille, jolla varmistetaan, että Sony-Ambassadoit ovat tietoisia uusista aktiviteeteista. Yhteenvedettynä, PlusClub mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen, sekä myös palkitsemisen (motivointi) Sonyn Ambassador-ohjelmassa.

PlusClub mahdollistaa yksinkertaisten koulutussisältöjen julkaisun, samoin kyselytoiminnon ("quiz") jotka voidaan suunnitella paikallisesti Sony Mobilen toimesta Suomessa, sekä lomakepohjaisen tarkistuslistatoiminnon ("checklist"). Käytännössä kysely tarkoittaa, että Sony-Ambassadeille voidaan julkaista opeteltava sisältö sovelluksessa, ja pian sen jälkeen, lyhyt, esimerkiksi viiden kysymysportaan monivalintakysely ("quiz"), jossa kysytään koulutussisällössä kuvattuja tietoja. Kyselyt mahdollistavat jatkuvalla tasolla Sony-Ambassadorien tuoteosaamisen ja -tietämyksen mittaamisen todenamisen kautta. Kyselyihin voi asettaa alarajan, kuinka monta kysymystä pitää olla oikein, että Sony-Ambassador palkitaan – vaikkapa elokuvalipulla. Myös aikarajojen asettaminen kyselyille on mahdollista. Tämä mahdollistaa kappaleessa 5.1.2. kuvatun Sony-Ambassadorin tuotetuntemuksen todentamisen ja mittaamisen.

PlusClub mahdollistaa checklist- eli tarkistuslistatoiminnolla erilaisten kyselylomakkeiden luomisen Sony-Ambassadorien täytettäväksi. Kuvien liittämisen sovelluksen tarkistuslista-aktiviteettipohjaan Sony-Ambassadorin toimesta, joka toteutetaan niin kutsutulla "checklist"-toiminnolla (eli tarkistuslistatoiminnolla). Tämä rikastaa huomattavasti keinoja todentaa Sony-Ambassadorin aktiivisuutta ja osaamista, pelkkien yksilön toimesta tehtävien kyselyiden kautta. Kokemukseni perusteella, aiemmin Sony Mobilen halutessa valokuvia Telian myymälöistä, Sony-Ambassadorit ovat lähettäneet niitä sähköpostitse erikseen pyydettyäessä, esim. sähköpostitse. Kuvia on saatu satunnaisesti, tarkoittaen että kaikki Sony-Ambassadorit eivät yleensä niitä ole lähettäneet (syy: vaatimusmääritteiden ja tavoiteasetannan puute). PlusClubin tarkistuslista voi ajaa jatkossa saman asian, mutta: kuvista (ja muista aktiviteetista) voidaan palkita Sony-Ambassadeja, joten pörkkana voidaan asettaa motivaattoriksi tehtävään, sen lisäksi, että PlusClub-aktiviteetit asetetaan Sony-Ambassador-ohjelman Sony-Ambassadorien tavoitteiksi. Tarkistuslista-toiminteen lomakepohja voi perustua myös perinteiseen "rasti ruutuun" -malliin, jolla voidaan kartoittaa näkemyksiä ennalta määritettyyn viitekehukseen. Toimintamalli on myös paljon "leanimpi", eli vaihtelua on vähemmän, seuranta perustuu selkeään alustaan, ja toteuttaminen Sony-Ambassadorin toimesta on mobiiliapplikaatiolla ketterämpää. Lisäksi, koska kyse PlusClubissa on älypuhelinsovelluksesta, kuvan liittäminen tarkistuslistaan ei voisi olla helpompaa. Kuvien liittäminen mahdollistaa esillepanon seurannan ja erilaiset tilanteiden

todentamiset (kuten kollegan kouluttamistilanteesta kuvan ottamisen), jotka ovat kappaleessa 5.1. määritettyjä mittareita.

Aktiivisuuden ja tuotetuntemuksen todentamiseksi, määritetään PlusClubiin niiden ja Sony-Ambassadorin toimenkuvan mukaisesti aktiviteettikategoriat, jotka on sidottu myös Sony-Ambassador Scorecardiin (liite 1). Olen kuvannut PlusClubissa toteutettavat aktiviteettikategoriat pohjautuen kappaleessa 5.1. kuvattuihin mittareihin kuviossa 19:

<i>Deklaratiivinen tieto</i>	<i>PlusClub: Quiz-kyselytoiminto: teoria</i>
Tuotetietämyksen osoittaminen	Tuotetiedon hallinnan osoittaminen
<i>Proseduraalinen taito</i>	<i>PlusClub: Tarkistuslista-lomaketoiminto: käytäntö</i>
Tuotteen käyttöosaaminen	Tuotteen käyttämisen hallinta, esittely
Kollegoiden kouluttaminen	Kyky kouluttaa rinnakkaiskollegoita, esittely
Esillepanon seuranta	Tuotteiden (brändin) edustavuus myymälässä
Asiakaskohtaamisanalyysi	Asiakasymmärryksen jakaminen Sony Mobilelle

Kuvio 19: Sony-Ambassadorin tiedon ja taidon osoittamisen kategoriat PlusClub-sovelluksessa.

PlusClubissa toteutettava pisteytyslementistö, joka perustuu pelillistämismenetelmiin (Kapp 2014, 44), jaetaan kahteen kategoriaan. Nämä pistekategoriat olen nimennyt ”Ambassador-pisteiksi” ja ”palkintopisteiksi”. Ambassador-pisteet osoittavat pitkällä aikavälillä ohjelmaan kuuluvien Sony-Ambassadorien kumuloituneen kokonaispistemäärän, joka asettaa nämä myös ordinaaliseen ”ranking-järjestykseen”. Tämä on käytännön soveltamista komparatiivisesta mittaamisesta. Palkintopisteet ovat virtuaalisia ostopisteitä, joita PlusClubissa voi vaihtaa vouchereihin, eli pieniin palkintoihin. Nämä pienet palkinnot, esimerkiksi R-Kioskin kahvikuponkikoodit, näyttävät hyvin pienten palkkoiden (aktiviteettikohtaisten pienpalkintojen) roolia, joita Sony-Ambassador-ohjelmaan on toivottu. Pisteillä palkitseminen ja pistemäärätavoitteiden määrittäminen luo perustan myös absoluuttiselle mittaristolle.

Päätän opinnäytetyöni ja Sony-Ambassador-ohjelman pohjalta esittää, että Sony-Ambassadorien tavoitteet, osaamisen eli tiedon ja taidon mittaaminen, sidotaan yksinomaan PlusClub-sovellukseen, joka nousee Sony-Ambassador-ohjelman keskiöön ja tuo siihen digitaalisen alustan toiminnalle. Palkitsemista unohtamatta: kun sovellusta aktivoidaan työkaluksi käyttöön sen elinkaaren alussa Sony-Ambassadeille, on hyvä muistaa palkita myyjiä onnistumisista, mieluummin liian paljon kuin liian vähän. Näin sovellus tulee tutuksi myyjille, ja menestyminen sen käytössä koetaan motivoivana.

Kehityshankkeen tavoiteasetannan alustan osalta voidaan tehdä päätös: PlusClub toimii jatkossa Telian Sony-Ambassadorien mittausalustana, koska se kykenee tarjoamaan ketterän alustan ja aktiviteetit Sony-Ambassadeureille, joiden toteutumisista voidaan mitata numeerisella tasolla, ja joiden suorittaminen on kiinni Sony-Ambassadorin aktiivisuudesta (ei niinkään ulkoisista tekijöitä). Ennen kuin mittaamista aletaan tehdä vakavissaan, tulee tavoitteet määrittää ja jalkauttaa Sonyn Ambassadeureille.

5.1.4 Sony Ambassador Scorecard -tavoitekortin määrittäminen

Jotta ohjelma ei muodostu liian raskaaksi, pitää huoli siitä, että aktiviteetteja ei ole liikaa, toisaalta, niitä pitää olla jatkuvasti, että Sony-Ambassadorit pysyvät aktiivisina PlusClubissa. Tavoiteasetannan tulee olla realistinen, mutta haastava, mittariston mieluusti yksinkertainen (Nortio 2017). Vuositasolla kesä- ja heinäkuun lomasesonki pois lukien voidaan määrittää 10 aktiivikuukautta, ja mikäli aktiviteetteja olisi minimissään neljä kappaletta kuukaudessa (yksi viikossa), se johtaa yhteensä 40 aktiviteettiin vuodessa. Aktiviteetit ovat joko kyselyitä tai tarkistuslistoja. Useampi aktiviteetti saattaa olla voimassa samanaikaisesti, ja niiden kestoajat voivat olla eri pituisia. Ambassador-pisteiden toimiessa päämittarina, on syytä varmistaa tässä yhteydessä myös se, että jokainen aktiviteetti palkitsee Ambassador-pistein, ja selkeyden vuoksi, kukin aktiviteetti on saman arvoinen (100 Ambassador-pistettä). Tällöin mittaristo ja asetettu tavoite noudattavat tarkoituksenmukaista lainalaisuutta, ja pisteytystä voidaan hyödyntää myös komparatiivisessa mittaamisessa.

40 aktiviteettia vuodessa on jo lukuna niin iso, että se takaa hajonnan tulosjakaumassa. Sony-Ambassadorien rankkaus onnistuu siis sovelluksessa aktiviteeteista saatavien pisteiden perusteella. Pisteitä voi jäädä saamatta vaikka osallistuisi aktiviteettiin, mikäli vastaa liian moneen kysymykseen väärin, tai täyttää tarkistuslistan puutteellisesti. Sony-Ambassadorien motivaation ja aktiivisuuden seurannassa ei siis tule luottaa pelkästään Sony-Ambassadorien pistejakaumaan (Ambassador-pisteet), vaan seurata myös hallinnointipaneelistä tarkemmalla näkymällä, ketkä ovat ylipäättään yrittäneet osallistua aktiviteettiin. Tällöin Sonyn Ambassadeureista nähdään selkeät kolme luokkaa:

- 1.) aktiiviset ja osaavat Sony-Ambassadorit
- 2.) aktiiviset, mutta lisäkoulutusta vaativat Sony-Ambassadorit
- 3.) passiiviset, motivointia vaativat Sony-Ambassadorit

Jo tässä vaiheessa Sony-Ambassador-ohjelma ottaa valtavan kehitysaskleen eteenpäin – Sony-Ambassador-ohjelman ylläpito ja Sony-Ambassadorien suorituskyvyn arviointi ei perustu enää mielipiteisiin, vaan mitattavaan dataan, jonka kertymiseen Sony-Ambassadorilla on itsellään mahdollisuus vaikuttaa. Aguiniksen (2007, 98-101) kahta mittarointitapaa (absoluuttinen ja komparatiivinen) voidaan soveltaa rinta rinnan: PlusClubissa toteutettavien aktiviteettien pisteytys perustuu kumuloituviiin Ambassador-pisteisiin, joiden perusteella Sony-Ambassadorit näkyvät listattuna sovelluksessa ”paremmuusjärjestyksessä”. Jokaisesta hyväksytysti suoritetusta aktiviteetista tulee saada siis Ambassador-pisteitä, jotta jokainen aktiviteetti on arvokas ja motivoiva Sony-Ambassadorille. Lisäksi, jokaiselle ohjelmassa olevalle Sony-Ambassadorille asetetaan alarajatavoite, absoluuttista tavoiteasetantaa hyödyntäen, joka perustuu aktiivisuuteen ja osaamiseen ylipäättään: mikäli alaraja ei tule täyteen, ryhdyttäisiin mittausaikajakson jälkeen korjaaviin jatkotoimenpiteisiin (Sony-Ambassadorin halun selvitys jatkaa ohjelman jäsenenä tai lisäkoulutus).

Tärkeämpää mielestäni alussa on aktiivisuuden seuranta: mikäli Sony-Ambassador ei osallistu aktiviteetteihin, ei voida myöskään mitata Sony-Ambassadorin tietoutta. Osaamisen todentaminen on siis ikään kuin alisteinen aktiivisuudelle. Siksi aktiivisuuden varmistaminen on tärkeämpi uutta toimintamallin jalkautusta seurattaessa. Kuten Rajalampi (2017) myös Telian osalta kuvasi, motivaatio on tärkeämpi tekijä kuin Sony-Ambassadorien lukumäärä. Ensimmäinen askel on siis saada Sony-Ambassadorit aktiivisiksi ja osallistumaan aktiviteetteihin (osoitus motivaatiosta). Sitä varten, toimintamalli, kuten Torkkola (2015, 97) on kuvannut yhdeksi systeemin osa-alueeksi, tulee määrittää selvästi Sony-Ambassadeille PlusClubin (ja koko ohjelman) osalta, ja pitää huolta myös riittävästä palkitsemisesta (Armstrong 2007, 133).

Asetan seuraavan kriteeristön absoluuttisessa tavoiteasetannassa, vaatimuksena jokaiselle Sony-Ambassadeille: digitaalisena alustana PlusClub mahdollistaa ketterän seurannan Sony-Ambassadorien aktiivisuudelle, ja sen kautta tehtävät kyselyt tuotteista osoittavat myös osaamistason tuotteista. Tavoitteeksi asetetaan vuositason jakso, jonka aikana, kerran kvartaalissa, sekä vuoden lopuksi, kunkin Sony-Ambassadorin tuloksia arvioidaan yksilötasolla. SMART-malli (s. 21) huomioidaan: jotta tavoiteasetanta on realistinen, tulee huomioida että 100% osallistumisaste on liian paljon: Sony-Ambassadorit saattavat olla lomalla, jolloin nämä eivät tee työtehtäviä. Samoin, ei voida olettaa, että jokainen Sony-Ambassador osaa vastata 100% jokaiseen aktiviteettiin oikein. Mittaristo on loppupeleissä yksinkertainen ensimmäiselle kolmen kuukauden

(1.3.2018 – 1.6.2018) seuranta-aikajaksolle, olettaen että Sony Mobile toteuttaa sen aikana 12 aktiviteettia:

1. INTEGROINTI.

Kunkin Sony-Ambassadorin on rekisteröidyttävä PlusClub –sovellukseen käyttäjäksi. Sony-Ambassadorit hyödyntävät sovelluksen käytössä saamiaan Sony Xperia –esittely- ja käyttöpuhelimia.

2. AKTIIVISUUS.

Aktiviteetteihin osallistumisasteen minimivaatimuksen tulisi olla vaativa, mutta realistinen. Koen, että 50% osallistumisaste on liian matala vaatimus, 100% on taas liian korkea. Sopiva taso minimiaktiivisuusvaateelle olisi mielestäni relevantti 75%:n tasossa. Tämä tarkoittaa, että mikäli Sony Mobile teettää erilaisia aktiviteetteja PlusClubissa kolmen kuukauden mittausaikajakson aikana esimerkiksi 12 kappaletta, yhden viikossa, kunkin Sony-Ambassadorin tulisi osallistua vähintään yhdeksään aktiviteettiin. Aktiivisuuden seuranta perustuu Sony Mobilen PlusClubin hallintanäkymän kautta tehtävään seurantaan jäsenten aktiivisuudesta, sillä Ambassador-pistein sitä ei voi mitata suoraan: Ambassador-pisteitähän saa vain hyväksysti suoritetusta aktiviteetista.

3. TUOTEOSAAMINEN.

Osaamistason tavoiteasetanta tulisi myös asettaa kohtuullisen korkealle, mukaillen edellä kuvattua aktiivisuustason mittaamista. Osaamisen osoittaminen PlusClubin kautta tehtävillä aktiviteeteilla ei ole mahdottomuus Sony-Ambassadorille, joka on aidosti kiinnostunut Sony Mobilen tuotteista – osaamisen mittaamisessa käytettävät kysymykset ja toimenpiteet eivät lähtökohtaisesti vaadi Sony-Ambassadorilta merkittävää panostusta luontaisen kiinnostuksen lisäksi. Sony Mobile tarjoaa aina kullekin kyselylle tarvittavan tietoperustan tavalla tai toisella ennen kyselyn teettämistä. Aktiviteettien läpäisyasteen tulisi olla siis kohtuullisen korkealla. Osaamistason tavoiteasetanta asetetaan myös 75% tasolle, 50%:n ollessa liian matala, 100%:n liian korkea. Minimitavoite Sony-Ambassadorin läpäisemille tehtäville olisi siis 75% yhdeksästä, eli pyöristäen, seitsemän kappaletta. Osaamisen mittaaminen perustuu Ambassador-pisteisiin. Määritettäessä vakiomäärä Ambassador-pisteitä, 100 pistettä, kullekin aktiviteetille, Ambassador-pisteet saadaan

projisoimaan suoraan Sony-Ambassadorin hyväksytysti suoritettujen aktiviteettien määrää.

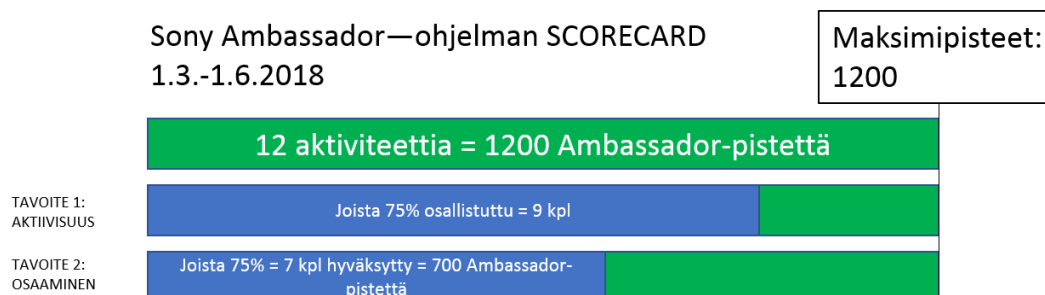
4. TAVOITTEIDEN SEURANTA

Mikäli ensimmäisen kolmen kuukauden jälkeen Sony-Ambassador-kohtainen seuranta näyttää, että tämä ei pääse tavoitteisiin, toimitaan seuraavasti:

- a. Aktiivisuustasotavoitteen alitus (alle yhdeksän osallistumisyritystä): kehityskeskusteluluonteinen läpikäynti Area Sales Managerin ja Sony-Ambassadorin välillä Sony-Ambassadorin halukkuudesta olla ohjelman jäsen. Mikäli Sony-Ambassador ei aktivoidu seuraavalla mittausjaksolla halutulle tasolle, Sony-Ambassadorin jäsenyydestä ohjelmassa keskustellaan Telia Kaupan ketjujohdon kanssa. Näin ollen noudatetaan myös Telia Kaupan johdon (Rajalampi 2017) esittämää näkemystä siitä, että Sony-Ambassadorien tulee olla motivoituneita, ja samalla sitoutetaan Telia Kauppaa yhteiseen ohjelmaan vahvemmin.
- b. Osaamistasotavoitteen alitus (alle 700 pistettä), olettaen että aktiivisuustavoite (min. 9/12 osallistumisyritystä) on toteutunut: läpikäynti Sony-Ambassador-kohtaisesti, ja mahdolliset tuotelisäkoulutukset + ohjeistus itseopiskelulle (Sony Mobilen verkkosivut, PlusClubin koulutussivut). Uusi seurantajakso seuraavalle mittausaikajaksolle. Heikon osaamistason jatkuminen johtaa tämän jälkeen Sony-Ambassadorin tarkempaan lisäkoulutukseen.

PlusClubin kautta tehtävä seuranta ja tavoiteasetanta on kuvattu tämän opinnäytetyön liitteissä, liitteenä 1. Scorecard kuvastaa Sony-Ambassadorille selkeästi sen, miten aktiivisuuden tulisi toteutua, sekä sille alistetusti, miten osaamisen osoittamisen tulisi täytyä tavoitteiden mukaisesti. Sony-Ambassadorin on mahdollista seurata Ambassador-pistekertymäänsä, ja seurata tämän perusteella onnistumistaan ohjelmassa asetettujen tavoitteiden suhteen. Aktiivisuuden seuranta ei ole siis tässä yhteydessä Sony-Ambassadorin näkökulmasta niin relevantti, kuin selkeät pisteet. Ja, itse asiassa, tehtävien pisteytyksen tasavertaisuuden takia, voidaan aktiivisuuden taso sitoa Sony-Ambassadorin pistetavoitteeseen: jos minimitaloitetasoa (700 pistettä) ei saavuteta, voidaan tällöin olettaa aktiivisuuden puutetta. Sony Mobile seuraa taustalla aktiivisuutta, mutta tavoitteena on toki se, että aktiivisuus johtaa osaamisen ja tietämyksen todentamiseen. Asettamalla minimitaloitteen pisteille (joita osaamisen todentamisesta kerääntyy, ja joiden saavuttaminen on alisteinen aktiivisuudelle),

saadaan yksioikoinen mittari, jolla voidaan samanaikaisesti todentaa sekä aktiivisuutta, että osaamista. Siksi indikaattorina Ambassador-pisteet palvelevat mainiosti. Minimitavoitteina 75% aktiivisuusvaade, jota seuraten 75% läpäistyt aktiviteetit, johtavat mittausaikajaksoesimerkissämme alarajatavoitteeseen (pyöristettynä ylöspäin), 700 Ambassador-pisteeseen. Lyhyesti mittaamisen perusta osoitetaan kuviossa 20.



Kuvio 20. Sony-Ambassadorien tavoiteasetanta PlusClub-sovelluksessa.

Tarkistan vielä SMART-mallin (kuvattu sivuilla 21-22) kokonaisuudessaan. Tämän jälkeen voin varmistua siitä, että tavoiteasetanta noudattaa mallia:

- Specific: tavoitteet on määritetty selkeästi ja ymmärrettävästi ✓
- Measurable: tavoitteet ovat selkeästi mitattavissa numeerisessa muodossa ✓
- Attainable: tavoitteet ovat saavutettavissa – odotukset ovat realistisella tasolla ✓
- Relevant: tavoitteet palvelevat tarkoitusta: tuoteosaamisen ja aktiivisuuden osoittaminen tarkoittaa, että henkilö haluaa toimia lisävastuullisesti Sony Mobilen innostusagenttina myymäläyhteisössään ✓
- Time-bound: tavoitteiden saavuttaminen on sidottu aikatauluun. ✓

Lisäksi, jotta saamme luotua palkitsemisen ja merkityksen Ambassador-pisteille, komparatiiviseen mittaamiseen asetetaan porkkana: eniten Ambassador-pisteitä 1.6.2018 omaava Sony-Ambassador palkitaan Sony-hengessä PlayStation 4 -pelikonsolilla. Näin ohjelman tavoiteasetannassa huomioidaan sekä absoluuttinen tavoiteasetanta, että komparatiivisen seurannan merkitys. Liitteistä löytyvä Sony Ambassador Scorecard kuvastaa pistetasolla saavutettavien pisteiden ja niiden minimivaatimuksen määrän. Absoluuttinen tavoiteasetanta ja Ambassador-pisteiden määrä voidaan vielä pilkkoa suurempiin frekvensseihin sanallisen arvosanan muotoon: tietyn rajan ylittyessä kumulatiivisissa pisteissä, arvosanan nimi muuttuu. Tässä voidaan hyödyntää viiden portaan Likert-asteikkoa: tietty haarukaväli pisteitä ankkuroidaan

vastaamaan tiettyä sanallista arvosanaa suorituksesta (Aguinis 2007, 101-103), jotka voidaan määrittää tässä tapauksessa Sony-Ambassadorien evaluaatiossa alla kuvatusti. Määritän minimi-Ambassador-pistemäärän, 56% kokonaispisteistä (75% x 75%), keskikohtaan mittaristoa, nimeten sen välttäväksi.

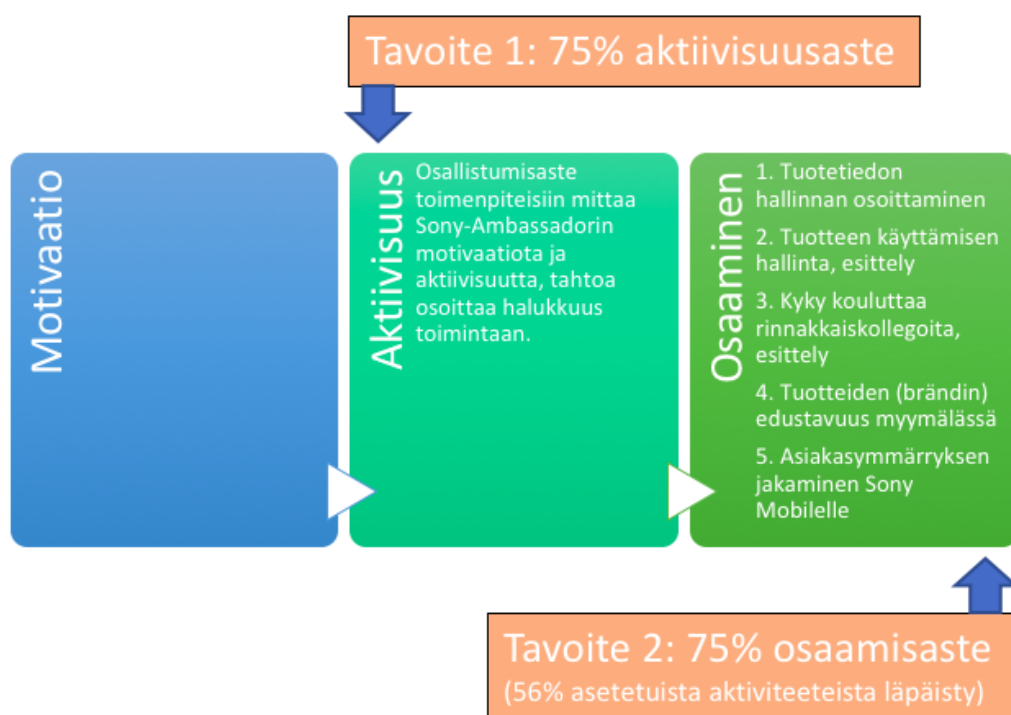
- hylätty (alle 500 Ambassador-pistettä, alle 42% kokonaismäärästä)
- heikko (500-600 Ambassador-pistettä)
- välttävä (700 Ambassador-pistettä, minimitaloite)
- hyvä (800-900 Ambassador-pistettä)
- erinomainen (1000-1200 Ambassador-pistettä)

Heikko pistemäärä johtaa jatkovaluointiin ja osoittaa sen, että vaikka aktiivisuustaso olisi hyvä, tietotasossa on petrattavaa. ”Hylätty” on karkea termi, joka kuvastaa sanan kriittisyyden vuoksi hälytystilaa ja luo Sony-Ambassadorille ymmärryksen siitä, että taso ei missään nimessä ole hyväksytty. Tämä ei siltikään poikkea vielä ensimmäisellä mittausjaksolla heikon arvosanan jälkeen tehtävien jatkotoimenpiteiden muodosta, vaan Sony-Ambassadorille pyritään tarjoamaan lisätukea. Henkinen tavoitteeni on mittausaikajaksolle, että valtaosa Sony-Ambassadeista sijoittuu hyvä-erinomainen-asteikolle.

Aktiivisuuden osalta minimissään yhdeksään aktiviteettiin osallistuminen on vaadittua. Mikäli tämä alittuu, Sony-Ambassadorin motivaatiosta käydään jatkokeskustelua tämän sekä Telia Kaupan johdon kanssa.

Lyhyesti kerrattuna: Ambassador-pisteet PlusClubissa toimivat pääindikaattorina Sony-Ambassadeille, luoden pohjan mittaamiselle ja tavoiteasetannalle Sony-Ambassadorin näkökulmasta. Sovellus mahdollistaa ketterän toiminnan, selkeän seurannan, ja palvelee Sony-Ambassador-ohjelman missiota oikein asetetuin sisällöin ja mittaamisperustein. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii Sony-Ambassadeilta aktiivisuutta. Aktiivisuus on tärkeä mittari ohjelmassa, mutta sen tulisi aina johtaa Ambassador-pisteiden karttumiseen, joten sinänsä, Ambassador-pisteetkin osoittavat aktiivisuuden tasoa (vaikkakaan, eivät välttämättä kokonaisuudessaan). Aktiivisuutta yksilötasolla ei seurata jatkuvasti, vaan seurantajakson lopussa. Ambassador-pisteet toimivat yleisenä suorituskvyn indikaattorina. Aktiivisuuden rooli on PlusClubin käyttöönnoton yhteydessä kuitenkin tärkeä mittari, sillä sen kautta voidaan havaita, ketkä Sony-Ambassadorit ovat ylipäättään niin motivoituneita, että viitsivät osallistua

aktiviteetteihin. Hypoteesini on, että valtaosa osallistumisista konvertoituu Ambassador-pisteisiin, sillä aktiviteetit eivät PlusClubin hyödyntämisen alkutaipaleella ole vaativia, kyse on enemmänkin Sony-Ambassadorin motivaatio mittaamisesta. Siksi on perusteltavaa pitää Ambassador-pisteet läpinäkyvänä päämittarina Sony Mobilen ja Sony-Ambassadorien välillä. Alla olevassa kuvio 21 koostaa vielä yhteen tavoiteasetannan perustumisen Sony-Ambassador-ohjelmaa palvelevien suureiden mittaamiseen:



Kuvio 21. Sony-Ambassador-ohjelman tavoiteasetanta seuranta-aikajaksolle 1.3.-1.6.2018.

Olen kuvannut selkeän mission Sony-Ambassadeille jalkautettavaksi sekä yhteistyöohjelman näkökulmasta, että kunkin Sony-Ambassador-yksilön näkökulmasta. Tämä sovitaan yhteistyössä Telia Kaupan ketjujohdon kanssa, siihen sitoudutaan, ja missiot jalkautetaan tavoiteasetannan yhteydessä myös Sony-Ambassadeille.

5.2 Toimintasuunnitelman määrittäminen ohjelmalle

Ohjelman rakenteen uupuminen voi olla seurausta puutteellisesta tavoiteasetannasta. Sony-Ambassador-ohjelma on käynnissä, mutta sillä ei ole minkäänlaista pidemmän aikavälin suunnitelmaa: miten Sony Mobile hyödyntää Sony-Ambassadeja, mitä

lisääarvoa ohjelma tuo kaupalliseen toimintaan? Ohjelmassa tulisi olla selkeä rakenne ja suunnitelma, joka kattaisi akataulullisesti merkittävimmät toimenpiteet ja johon voitaisiin sitoutua sekä Sony Mobilen että Telian toimesta, johdon sitoutumisen ollessa kriittinen tekijä yhteistyön onnistumiselle (Bellin 2014, 74-76; Andersson & Ekman 2009, 47). Myös Torkkolan väittämä tukee tätä: systeemissä tulee määrittää organisaation mm. rakenne ja roolitus, säännöt ja linjaukset sekä toimintatavat ja menetelmät (2015, 97). Yhteistyössä tulee kuvata Telian sitoutumiseksi hyödyt (Bellin 2015, 75), joita Sony Ambassador-ohjelma mahdollistaa Telialle.

Selkeä struktuuri auttaa osapuolia asettamaan välitavoitteita, varmistamaan riittävät resurssit toimenpiteitä varten, ja myös sitoutumaan jatkuvaan dialogiin. Sony-Sony-Ambassador-henkilöt on valittu Telian toimesta, mutta valintaprosessissa ei ole selkeää kriteeripatteristoa minkä perusteella Sony-Ambassador valitaan. Toisin sanoen, ohjelman piirissä olevat henkilöt ovat päätyneet ohjelmaan syystä tai toisesta, mutta eivät välttämättä ole sitoutuneita siihen. Telia Kauppa näkee, että laajaa Sony-Ambassador-verkostoa tärkeämpi tekijä on se, että jokainen Sony-Ambassador on täysin motivoitunut tehtävästään (Rajalampi, 2017). Sony-Ambassadorien motivaation rakentaminen ja ylläpito on siis tärkeä elementti ohjelmassa. Kuvio 22:n mukaan, pureudun tässä kappaleessa tarkemmin selkeään toimintasuunnitelmaan ja siihen, mitä osa-alueita Sony Ambassador-ohjelma jatkossa sisältää.



Kuvio 22. Toimintasuunnitelma on tärkeä osa Telian sitouttamista ja Sony-Ambassadorien orientoimista ohjelmakokonaisuuden ymmärtämiseksi.

Telia Kaupan johdon kanssa on syytä myös huolehtia jatkuvasta dialogista Sony-Ambassador-ohjelman ympärillä, jotta ohjelmaa ja toimintaa voidaan entisestään kehittää eteenpäin palautteen ja havaintojen perusteella, ja jotta varmistutaan että toiminnassa jaetaan jokaisen sidosryhmän osalta samat arvot ja lojaliteetti (Rubanovitsch & Aalto 2007, 137). Tämä kokonaisuus voitaisiin nivoa ohjelman rakennekuvaukseen, niin kutsuttuun vuosisuunnitelmaan, joka osoittaisi vuositason erilaiset teemoitukset, suuremmat tapahtumat ja toimenpiteet.

Telia Kaupan johdon ymmärrys ohjelmasta on puutteellinen, koska se ei tunnista ohjelmalle asetettuja tavoitteita ja resursseja (näitä ei olla määritetty). Tässä palataan jälleen Torkkolan (2015, 97) näkemykseen systeemin tekijöistä (muun muassa rakenne, roolitus, säännöt, linjaukset, toimintatavat). Sony-Ambassador-ohjelma tunnetaan Teliällä Spesialisti-ohjelmalla, mutta Telian on vaikea nähdä itselleen siitä lisäarvoa. Samoin tietämys ohjelmasta on puutteellinen Telia Kaupan johdossa: Sony-Ambassadeja ei tunnisteta, eikä heitä osata hyödyntää aktiivisesti arjen toiminnassa. Ketju ei myöskään aseta Sony-Ambassadeille selkeitä tavoitteita – vastuu vaatimuksista on Sony Mobilella. Telia Kaupan johdon sitoutuminen / ymmärrys ohjelmasta on sinänsä haaste, sillä ketjujohdon näkemykset ja toiminta peilautuu suoraan myymälähenkilökunnan toiminnassa. Sony-Ambassadorien ymmärrystä ja ymmärryksen jalkauttamista ei sovi siis myöskään unohtaa puhuttaessa Telia Kaupan ymmärryksestä ohjelman tiimoilta. Sama materiaali jossa sovitaan kaikkien osapuolten vastuut ja oikeudet (Telia Kaupan johto, Sony-Ambassador, Sony Mobile) tulisi näyttää myös jokaiselle Sony-Ambassadorille tasavertaisen ymmärryksen luomiseksi. Kun varmennetaan Telia Kaupan johdon ymmärrys ja sitoutuminen ohjelmaan, tulee varmistaa, että saman tasoinen tietämys ui aina myös Sony-Ambassadorien ymmärrykseen. Toimintasuunnitelman tarkoitus on määrittää Sonyn Ambassador-ohjelmalle pitkän aikavälin suunnitelma ohjelman toteuttamisessa, ja kristallisoida jokaiselle sidosryhmän jäsenelle ohjelman tarkoitus, mittarit ja vastuut sekä oikeudet. Telia Kaupan johdolle sitoutumisen ja Sony Mobilen toimintamandaatin mahdollistamiseksi sekä yhteistyön pohjaksi, tulee käydä Sony-Ambassador-ohjelman osalta läpi ainakin seuraavia asioita:

Tärkeimmät Telian saamat hyödyt Sony Mobilen Sony-Ambassador-ohjelmasta ovat seuraavat:

- Tuotteiden myyntivalmiuden parantaminen myymälässä

- Sony Mobile -kohtaisten toimenpiteiden jalkauttamisen tukeminen Sony Ambassadorin toimesta
- Myyjien (Sony-Ambassador) toimenkuvan rikastaminen ja työviihtyvyyden parantaminen
- Myyjien (Sony-Ambassador) kouluttaminen, ammatillinen kehittyminen

Tärkeimmät Telialta vaadittavat tukitoimenpiteet Sony-Ambassador-ohjelmaan liittyen ovat seuraavat:

- Myymäläesimiehet tunnustavat Sony-Ambassadorin roolin ja hyödyntävät tätä, hyväksyen esimerkiksi satunnaiset Sony Xperia -tietoiskut myymälän viikkopalaveriessa.
- Toimintasuunnitelman hyväksyntä, Sony Mobilen tarjoaman palkitsemisen ja PlusClubin käytön hyväksyntä.
- Valikoitujen Sony Xperia -myyntikampanjoiden raportointi yhteisissä hankkeissa
- Sony Mobilen oikeudet olla yhteydessä Sonyn Ambassadeihin ja asettaa näille tehtäviä / aktiviteetteja, jotka eivät ole ristiriidassa Telia Kaupan ketjujohdon intressien kanssa (säännölliset puhelut, myymälätapaamiset, onlinekoulutukset sekä PlusClub-aktiviteetit (5 aktiviteettikategoriaa))
- Sony Mobilen oikeus evaluoida Telia Kaupan johdon kanssa heikosti suoriutuvia Sony-Ambassadeja, ja yhteistyössä, tarvittaessa rekrytoida uusi Sony-Ambassador dismotivoituneen Sony-Ambassadorin tilalle, tai vaihtoehtoisesti, rekrytoida uuteen myymälään Sony-Ambassador myyjien joukosta.

Nivon nämä edellämainitut toimintamandaattiesitykset, sekä Telian saavuttamat hyödyt toimintasuunnitelmaan (liite 2). Uuden toimintasuunnitelman käyttöönoton myötä, Telia Kaupan johdon kanssa tehtävä seuranta olisi hyvä harjoittaa myös säännöllisesti ohjelman ympärillä: ei liian usein, mutta siten, että Sonyn Ambassador-ohjelman näyttäytyä aktiivisena yhteistyöhankkeena läpi vuoden. Koen, että sopiva frekvenssi olisi tällaiselle, noin tunnin kestäväälle yhteenvedolle ohjelmasta, kolmen kuukauden, eli kvartaalin välein.

Toimintasuunnitelmaan on hyvä merkitä ainakin seuraavat osa-alueet laajan sidosryhmäjoukon osalta:

1. Sony-Ambassadorien aktiviteettien määrä ja toteutussykli
2. Retail Unitedin Area Sales Managereiden yhteydenpito Sony-Ambassadeihin riittävän motivoinnin takaamiseksi
3. Sony Mobilen ja Telian väliset tilannekatsaukset kerran kvartaalissa
4. Mahdolliset muut tapahtumat, kuten kerran vuodessa tehtävä mahdollinen Sony-Ambassador-jäsenten vuosisuunnittelu- ja palkitsemistapaaminen

Olen kuvannut Sony-Ambassador-ohjelman vuositason toimintasuunnitelman hahmotellun version liitteessä 2. Tämä vuositason toimintasuunnitelma kuvastaa kokonaisuutena Sony-Ambassador-ohjelman perustoteutusrungon, osoittaen myös vakioitoimenpiteet Sony-Ambassadorien kanssa, sekä Telialta anottavat toimintamandaatit ja tämän saavuttamat edut toiminnasta. Vuosisuunnitelma graafisessa muodossa selventää hyvin sen, mitä eri toimenpiteitä Sonyn Ambassador-ohjelma sisältää, ja mitä se eri osapuolilta vaatii.

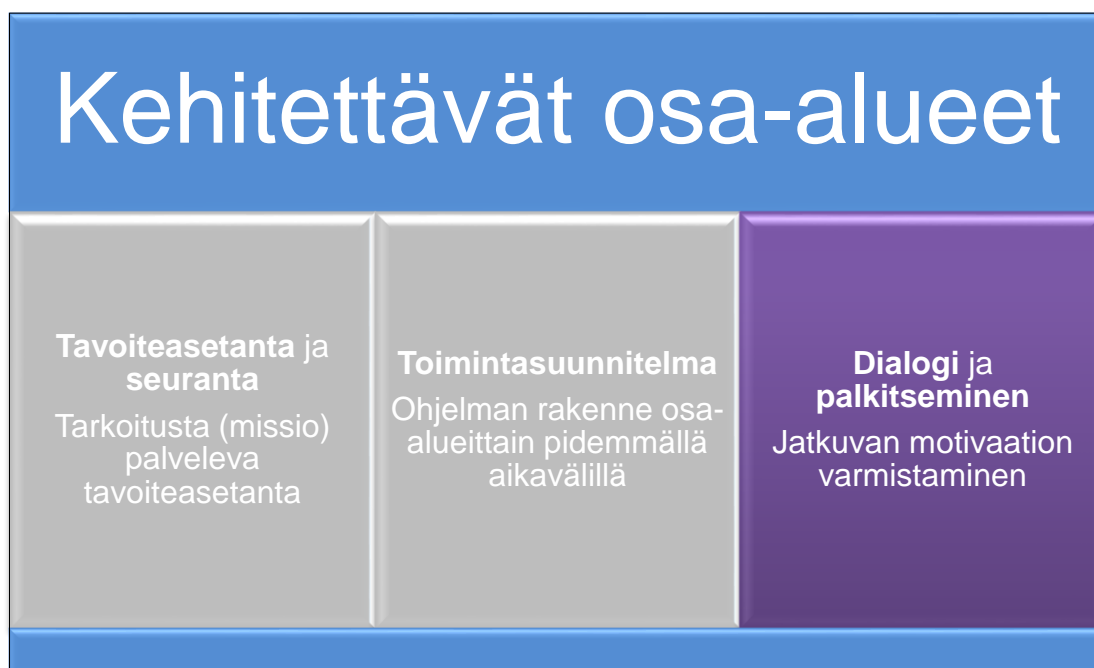
5.3 Motivaation johtaminen: palkitseminen ja jatkuvan dialogin eri muodot

Tässä alakappaleessa kuvaan Sony-Ambassador-ohjelman kehittämissuunnitelman kolmannen osa-alueen toteutuksen, joka liittyy motivaation varmistamiseen. Tämä osa-alue on viimeinen, mutta ei vähäisin, sillä kuten opimme aiemmin, juuri motivaatio rakentaa pohja onnistumiselle tavoitteissa (tiedon ja taidon näyttämisen halu). Aiheen tärkeyden takia, olen jakanut kappalee useampiin alakappaleisiin.

Sony-Ambassador-ohjelman kolmas kulmakivi on siis motivaation ylläpito jatkuvan viestinnän ja palkisemisen keinoin. Aggerholm & Andersen & Thomsen (2011, 116) kirjoittavat, että työntekijöiden toimimisessa brändilähtetilinä, on syytä painottaa huomiota jatkuvaan dialogiin työntekijöiden ja työnantajan välillä pelkkien hyötyjen ja tekniikoiden lisäksi. Pelkkä kova, numeerinen tavoiteasetanta ja materialistinen palkitseminen ei siis riitä sellaisenaan, vaikka ne ovat keskeiset kehitysosa-alueet Sonyn Ambassador-ohjelmassa. Ohjelman viestintäkeinojen ja -kanavien tarkoitus on tukea tavoiteasetantaa: Sony-Ambassadorien motivaatiota ja kouluttamista, joka synnyttää lähtökohdat onnistumiselle tavoitteiden suhteen. Armstrongin (2007, 133) mukaan on huomioitava odotusarvojen sekä tavoitteiden tärkeys. Motivaatioon vaikuttaa tavoitteen ja palkitsemisen lisäksi myös se, kuinka todennäköisesti työntekijällä on mahdollisuus saavuttaa tavoitteensa, toisin sanoen esimerkiksi odotuksensa työtehtävästä.

Kuten tavoiteasetannassa huomioitiin SMART-malli (sivulla 21), vahvistuu tämä näkemys vielä Armstrongin (2007, 133) kirjoittaman perusteella: palkitseminen motivoi yksilöä ainoastaan, jos 1.) yksilö tietää millaisen palkkion tämä saa tavoitteen saavuttamisesta, 2.) yksilö kokee, että palkistamisen saavuttaminen on vaivan arvoista, ja 3.) yksilö odottaa saavansa luvattun palkkion onnistuessaan. Motivoinnissa palkistismalli pitää siis tunnistaa, sen pitää olla riittävän palkitseva, ja yksilön pitää uskoa tavoitteen saavuttamiseen.

Seuraavissa alakappaleissa 5.3.1. rakennan kuvauksen myymälämyyntityötä tekevän henkilön palkistamisodotusten perspektiivistä. Alakappaleissa 5.3.2. pureudun tärkeään osa-alueeseen, jolla voidaan kustannustehokkaasti vaikuttaa Sony-Ambassadorien arvontuntemuksen kasvattamiseen, arjessa toteutettavaan viestintään Sony Mobilen ja Sony-Ambassadorien välillä. Alakappaleissa 5.3.3. kuvaan tarkemmin ratkaisumallin rahassa mitattavaan palkistamiseen Sony-Ambassador-ohjelmassa (perustuen vahvasti alakappaleeseen 5.3.1. – tämän ulottuvuuden myyjät tunnistavat, ja sitä he odottavat palkistamisessa). Alakappale 5.3.4. kuvastaa erittäin potentiaalisen, kustannustehokkaan, ja tärkeän osa-alueen, intrinsiivisen palkistamisen kehittämisen mahdollisuudet Sony-Ambassador-ohjelmassa. Sisäinen, eli intrinsiivinen palkistaminen on erittäin herkullinen osa-alue, sillä sen avulla oppimani mukaan rakennetaan pidemmän aikavälin sitoutumista (motivaatiota), puhuttaessa ihmisen kasvamisesta asiantuntijana. Juuri tämä osa-alue on kokemukseni ja haastatteluideni perusteella se ulottuvuus, jonka arvoa myymälämyyntityötä tekevän henkilön ammatissa tuntuu usein jäävän tulospalkistamisen varjoon. Kuvio 23 kuvastaa kehityshankkeen kolmannen kulmakiven osana kokonaiskehittämissuunnitelmaa:



Kuvio 23. Motivointi ja palkitseminen ovat tavoitteiden ja toimintasuunnitelman onnistumisen edellyttämiä tekijöitä.

Paneudun seuraavissa alakappaleissa motivoinnin ja palkitsemisen eri muotoihin. Palkitsemisen jaan sekä rahallisen arvon omaavaan palkitsemiseen, että sisäiseen palkitsemiseen Herzbergin teorian mukaisesti (Armstrong 2007, 131; Kotler & Keller (2012, 558).

5.3.1 Palkitsemisen rooli myyjän kontekstissa

Kuten aiemmin mainitsin, motivaatio luo pohjan aktiivisuudelle ohjelmassa, joka puolestaan tuloutuu Sony-Ambassadorien osaamistaidon / tietämyksen mittarointina, ja Sony-Ambassadorien luonnollisena halukkuutena saavuttaa tavoitteensa, myös mahdollisesti muunlaisena aktiivisuutena ohjelman piirissä. Viestinnän merkitys on tärkeä huomioida, koska se voi näytellä muun palkitsemisen rinnalla erinomaista kenoa myötävaikuttaa Sony-Ambassadorien motivaatioon – uskon, että kaikki lähtee luottamussuhteesta ja uskosta yhteiseen tavoitteeseen.

Kehumisen ja palautteen antamisen lisäksi muunlainenkin palkitseminen on siitä huolimatta tärkeä huomioida Sony-Ambassador-ohjelmassa jatkossa. Palkitsemisen eri tasojen tunnistaminen ja hyödyntäminen vakuuttaa Sony-Ambassadorit pelkkää palautteenantoa ja kehumista vahvemmin - esimerkkinä Bellinin (2015, 76) näkemys

insentivoinnista, joka tukee ja vahvistaa pitkän aikavälin strategian toteutumista, synnyttäen innokkuutta ja parantaen suorituskyykyä.

Mustavalkoisesti voisi sanoa, että tällä hetkellä Sony-Ambassadorit eivät tiedä miksi heidän tulisi osallistua keskusteluun asiakastarpeista, tai miksi tuotetietouden tulisi olla heillä keskipertaa korkeammalla tasolla. ”Miksi” terminä viittaa tässä nyt siihen, mitä Sony-Ambassador ylimääräisestä, myymäläkollegoitaan suuremmasta vastuusta hyötyy. Tässä on jälleen muistettava, että kohderyhmä perustuu myyntityötä tekevästä, tulossidonnaisen palkkauksen piiriin kuuluvista henkilöistä. Erityisesti myyntityötoimenkuvassa, työntekijä on tottunut toimimaan tiedostamalla saavutettava tavoite ja sitä seuraava palkitseminen, usein lyhyellä aikavälillä: jokainen kauppa lasketaan mukaan (Rajalampi 2017). Toimistotyötä tekevän voi olla vaikea sisäistää tätä ajatusmaailmaa, sillä toimistotyössä usein taloudellista palkitsemista tapahtuu esimerkiksi vain kerran vuodessa, perustuen pitkän aikavälin suorituskyyvyn mittaamiseen ja monimutkaisempiin mittaamisperusteisiin. Kuluttajamyynnin myyntityössä taasen jokainen päivä voi vaikuttaa omalta osaltaan taloudellisen palkitsemisen määrään – totuttu suorituskyyvyn seuranta on paljon yksinkertaisempi. Myymälämyyntityötä tekevän ammattilaisen toiminnan tuloksellisuuden todentaminen koostuu selkeistä mittareista joihin voi vaikuttaa joka päivä konkreettisesti omalla toiminnallaan, ja palkitsemista tehdään lyhyillä intervaleilla (usein kokemuksen mukaan esimerkiksi joka kuukausi). Palkitsemisen selkeys on siis tärkeä huomioida erityisesti Sony-Ambassadorien keskuudessa, ja heitä tulee kouluttaa palkitsemisjärjestelmästä.

5.3.2 Viestintä ulkoisena palkitsemiskeinona

Menemättä vielä myyjille tuttuun rahallisessa arvossa mitattavaan palkitsemiseen, kuvataan motivaation kehittämisen kulmakiven osalta jatkuva arjessa tapahtuva kommunikatio ja sen tärkeys. Tämä on mielestäni erittäin tärkeää ihmissuhteissa, joissa viestintää osapuolten välillä ei tapahdu säännöllisesti kasvotusten.

Sony Mobilen tulee Retail Unitedin kanssa pitää aktiivisesti ja tasaisesti yhteyttä Sony-Ambassadeihin ohjelman aktiivisuuden osoittamiseksi ja ylläpitämiseksi, Aggerholmin & Andersenin & Thomsenin (2011, 116) mukaan. Sony Mobilen suunnalta tuleva viestintä osoittaa Sony-Ambassadeille Sony Mobilen sitoutumisen ohjelmaan ja aidon mielenkiinnon ohjelman jäseniä kohtaan (Adair 2006, 91-113; Rubanovitsch & Aalto 2007, 110). Jatkuva dialogi mahdollistaa ekstriinivisen palkitsemisen: palautteen,

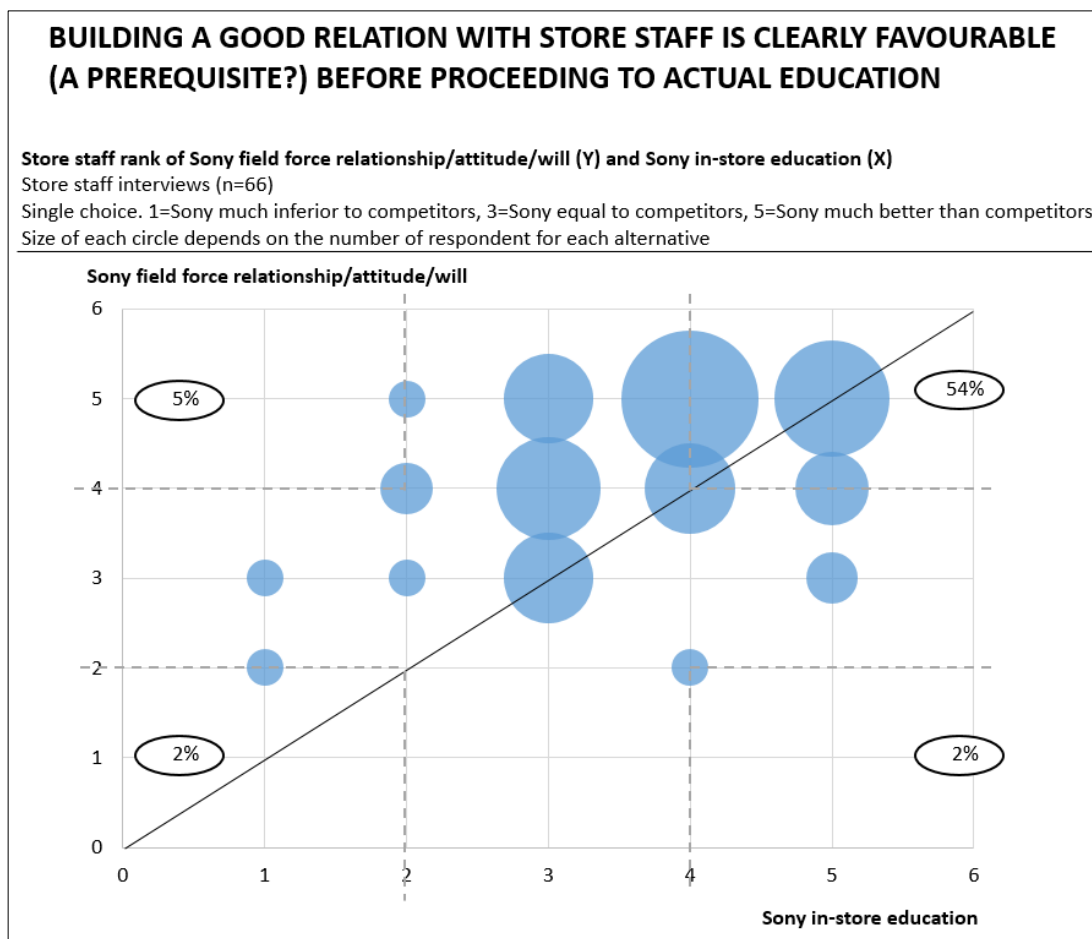
kehumisen ja onnistumisen tunnustamisen (Armstrong 2007, 131). Erilaisia huomioitavia viestintätapoja ja –yhteyksiä, joissa motivaatiota voidaan rakentaa Sonyn Ambassador-ohjelmassa, ovat

- Whatsapp-ryhmän kautta tehtävä ”kasuaali” viestintä
- Sony-Ambassadorin ja Sony Mobilen / Retail Unitedin fyysiset kohtaamiset
- Sony-Ambassadorin ja Sony Mobilen / Retail Unitedin väliset puhelut
- Sähköpostiviestintä Sony-Ambassadeille
- Sony-Ambassador-ryhmän ryhmätapaamiset
- Sony-Ambassadorien ja Sony Mobilen / Retail Unitedin järjestämät online-koulutukset
- Muu sähköinen viestintä (yksisuuntainen), esimerkiksi PlusClubin push-viestit

Monet Ambassadorit kokevat tällä hetkellä ohjelmaan kuulumisen passiivisena lisänimikkeenä, jolle ei oikeastaan ole selkeitä odotusarvoja / vaatimuksia joita mitattaisiin. Aito vuorovaikutus ja sen riittävyys huomiointi on tärkeä osa-alue Sonyn Ambassador-ohjelmassa: loppujen lopuksi, vuorovaikutus dialogina ja motivaatio olla osa ohjelmaa, ovat tärkeimpiä lähtökohtia Sony-Ambassador-ohjelman onnistumisen edellytyksissä. On hyvä huomioida, että kaksi edellistä kehitysaluetta – selkeiden tavoitteiden asettaminen ja toimintasuunnitelma – että nyt kuvattu alue, kommunikaatio, ovat kaikki motivaatioon vaikuttavia asioita. Kommunikaation toimivuus sinänsä tukee jatkuvasti motivaatiota, joka sittemmin näkyy tuloksina osaamistasossa ja aktiivisuutena. Tunnustuksen saaminen ja kehuminen tapahtuu Retail Unitedin edustajien ja Sony-Ambassadorien välillä: ohjelmassa pitää varmistaa, että jokaisella Sony-Ambassadorilla on riittävästi mahdollisuus olla yhteydessä oman alueensa Area Sales Manageriin riittävän henkilökohtaisen vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi. Tähän mallia voisi ottaa useilla työpaikoilla käytössä olevasta suorituskyyvyn ja kehittymisen seurantamallista, niin kutsutusta ”Performance Managementista”, ja sen tiimoilla käytävistä kehityskeskusteluista (1-2 kertaa vuodessa). Tulee määrittää, miten Sony-Ambassadeihin tulisi olla säännöllisesti yhteydessä, ja miten viestinnän eri tasoilla voidaan myötävaikuttaa motivaatioon.

Sony-Ambassador-ohjelmassa ei olla määritetty selkeitä viestintämalleja. Vuositason suunnitelmassa tulee huomioida myös se, miten henkilöitä tulisi tavata ja antaa kehuja / rakentavaa palautetta siten, että ohjelma koettaisiin olennaisena osana Sony-Ambassadorien arjessa. Kommunikaatiota tähän asti systemaattisesti Sony-

Ambassador-ohjelmassa tapahtuu erityisesti myymäläkoulutuksissa, jonka rooli Sony-Ambassador-ohjelmassa on tärkeä huomioida myös jatkossa. Teetetyn tutkimuksen mukaan myyjien motivaatiossa ja suositteluhalukkuudessa korostuu koulutuskohhtaamisen laatu, kuviossa 24 (360-Interviews Nordic 2017):



Kuvio 24. Myyjien motivaatiolla on selkeä korrelaatio koetun koulutuksen tason kanssa. 360-Interviews Nordic 2017. Agenda Retail Group.

Kahdenkeskisissä tapaamisissa Sony-Ambassador voisi oikeasti kertoa suoraa palautetta ja toisaalta, tapaaminen mahdollistaa myös oivan sauman palkita Sony-Ambassadoria pienimuotoisesti (esimerkiksi kahvittelu), jotta tälle syntyy merkityksellinen olo. On syytä painottaa huomiota myös Whatsapp-kanavassa käytävään keskusteluun: viestinnän Sony Mobilen suunnalta tulee olla kannustavaa ja innostavaa – muistuttaen jatkuvasti tavoitteista ja ohjelman missiosta.

Kommunikaatio ohjelman sisällä on myös siten vailinnaista, että Sony-Ambassadorit eivät koe välttämättä yhteisössään yhteenkuuluvuuden tunnetta: vakiotapaamisia on

harvoin koko Telian Sony-Ambassador-ryhmän kesken (Körkkö 2017; Salminen 2018; Paalanen 2018). Tässä haaste on ohjelman perustuminen vapaaehtoisuuteen, sekä kulupolitiikka: Telia salli ohjelman lisäävän omia kulujaan, joten Sony Mobilen on löydettävä keinot mikäli fyysisiä tapaamisia halutaan järjestää. Vuositason suunnitelmassa on hyvä huomioida jäsenten yhteenkuuluvuuden tunne, jossa on tekemieni haastatteluiden mukaan puutteita.

Telia Kauppojen Sony-Ambassadorit kokevat online-koulutukset potentiaalisina toimintamalleina jatkossa (Salminen 2018; Paalanen 2018). Online-koulutusten järjestäminen Sony Mobilen helpolla Webex-sovelluksella voisi palvella Sony-Ambassadorien toimintaa paremmin. Se lisää myös yhteisöllisyyttä ohelmassa, kun Sony-Ambassadorit pääsevät olemaan reaaliaikaisessa vuorovaikutuksessa muiden ohjelman jäsenten kanssa.

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 149) kuvasivat myynnin esimiehen toiminnassa erilaiset viestinnälliset aiheet, jotka jakautuvat teemansa mukaan erilaisille ajallisille intervalleille: päivittäinen, viikoittainen, kuukausittainen, kvartaalittainen, sekä muut muutaman kerran vuodessa tapahtuva syvällisempi yhteydenpito. Sony Mobilen toimesta Sony-Ambassador-ohjelmaan tulee määrittää erilaiset viestinnän tasot, jotta tiettyjä aihepiirejä käsitellään relevanteissa yhteyksissä. Tarkoitus tällä ei ole kvantifioida kaiken viestinnän määrää, vaan fokuso on ennemminkin siinä, että kukin Sony-Ambassador saa oman alueensa Sony-edustajalta (Retail Unitedin Area Sales Manager -kouluttaja) säännöllistä yhteydenpitoa, välittämisen ja mielekiinnon osoittamiseksi. Viestinnän määrä ei saa myöskään olla liiallinen, jotta viestintä pysyy relevanttina, ja ei kuormita Sony-Ambassadoreja liikaa.

- Päivittäin: jatkuva, normaali viestintä ajankohtaisista asioista, Whatsapp-ryhmän kautta.
- Viikoittain: viikoittainen PlusClub-aktiviteetin julkaisu + push-notifikaatio
- Kuukausittain erikseen sovitusti: Tapaaminen tai puhelu aluevastuullisen Retail Unitedin Area Sales Managerin toimesta Sony-Ambassadorille (agenda: yleiset kuulumiset, myymälän suhtautuminen Xperia-tuotteisiin, mahdollisista myymäläkohtaisista pientoimenpiteistä sopiminen)
- Kaksi kertaa kvartaalissa: Sony Xperia –onlinetietoisku Webexin kautta. Mikäli koulutettavaa sisältöä ei ole, käydään läpi PlusClubin tilanne, ja keuhataan

onnistumisia. Online-koulutus mahdollistaa Sony-Ambassadeille myös kysymysten esittämisen.

- Kerran vuodessa: Sony-Ambassador-ryhmän tapaaminen, Sony-Ambassador-ohjelman strategiakoulutus, tuotekoulutus, mahdollinen palkitsemiskoulutustapahtuma. Sony-Ambassadorien palkinta diplomilla / sertifikaatilla.

Jotta Sony-Ambassador-kohtaamisia osataan hyödyntää oikein Sony-Ambassadorien motivoinniksi, tulee tunnistaa Sony Mobilen ja Retail Unitedin viestinnässä Adairin (2006, 72-75) mainitsevat lähestymistavat työnantajan, tässä tapauksessa Sony Mobilen ja Retail Unitedin, näkökulmasta, huomioiden ulkoisen, ei rahalliseen arvoon perustuvan palkitsemisen muotoja (Armstrong 2007, 131):

- Yrityksen/brändin edustajien tulee itse olla motivoituneita: ole innostunut Sonyn tuotteista, sekä Sony-Ambassador-ohjelmasta. Innosta Sony-Ambassadoria.
- Kohtaa jokainen henkilö yksilöllisesti, yksilönä: tunne jokainen Sony-Ambassador mahdollisimman hyvin: mitä tämä arvostaa, millaisia arvoja Sony-Ambassadorilla on, huomioi miten juuri kyseinen Sony-Ambassador on suoriutunut tehtävässään.
- Aseta realistisia, mutta haastavia tavoitteita: vaadi Sony-Ambassadorilta tuloksellisuutta, ainakin PlusClubissa. Korosta roolin tärkeyttä ja sen tuomaa lisää kyseiselle myyjälle myynnin ammattilaisena.
- Muista, että eteneminen motivoi: rohkaise Sony-Ambassadoria toimimaan aktiivisesti ohjelmassa. Menestyneimmät Sony-Ambassadorit eivät varmasti jää huomioimatta tulevaisuudessa, tai palkitsemisissa.
- Luo motivoiva ilmapiiri ja ympäristö: sitouta Sony-Ambassador tekemiseen kuin tämä olisi oman tiimin jäsen. Sony-Ambassadorien tulee tunte yhteenkuuluvuutta Sony Mobileen. Varmista että tämä on ymmärtänyt ohjelman tarkoituksen ja tavoitteet.
- Tarjoa riittävä palkitseminen: muistuta Sony-Ambassador-ohjelman mahdollistamasta palkitsemisesta, ei pelkästään materialistisesta, vaan myös sisäisestä palkitsemisesta.
- Anna tunnustusta: mikäli Sony-Ambassador on suoriutunut erittäin hyvin jollain osa-alueella, tai ollut muuten aktiivinen, innostunut, tai kyennyt vaikuttamaan ja kouluttamaan omia kollegoitaan: kehu tätä!

Ohjelman viestinnän osalta on syytä kvantifioida Sony-Ambassadorien kanssa käytävä dialogi määrällisesti, jotta sen riittävyys Sony-Ambassador-ohjelmassa on riittävällä tasolla, tasaisin frekvenssein. Otan suunnitelmassa huomioon

- Jatkuvan viestinnän tärkeyden PlusClub-sovelluksessa
- Sony-Ambassadorin ja Sony Mobilen / Retail Unitedin välisen kahdenkeskisen kanssakäynnin (puhelut, tapaamiset)
- Sony Mobilen ja Retail Unitedin järjestämät online-koulutukset / -tapaamiset
- Sony Mobilen ja Retail Unitedin järjestämät Sony-Ambassador-ryhmän tapaamiset

Vuositason toimintasuunnitelmassa on hyvä huomioida nämä, jotka näyttelevät sovelletun ”service blueprint” –mallin pohjalta viestintäarvolla rooliaan jatkuvan viestinnän määrittelemiseksi. Olen määrittänyt Retail Unitedin sekä Sony Mobilen edustajille pikaoppaan Sony-Ambassadorien kohtaamisia varten (liite 5), joka määrittää viestinnän ja kohtaamisten eri tasot, viestinnässä huomioitavat lähestymiskulmat, sekä palkitsemisen eri tasot. Olen nimennyt tämän viestintäoppaan nimellä ”Kultainen kymppi”

5.3.3 Rahalliseen arvoon perustuva palkitseminen

Palkitseminen rahapalkan sijaan on mahdollista Sony-Ambassador-ohjelmassa. Rahapalkkaan vaikuttaminen ei ole vielä mahdollista, ja vaatisi runsaasti selvitystyötä Sony Mobilen ja Telian välillä. Myyjän Telialta saatavaan palkkaan vaikuttaminen rajataan tässä vaiheessa pois palkitsemisen viitekehyksestä. Sen sijaan, Telia hyväksyy Sony-Ambassadorien pienimuotoisen rahalliseen arvoon perustuvan palkitsemisen roolissa ja ymmärtää, että yhdessä sovittavista lisävastuista on myös relevanttia palkita. Tavoitteiden ollessa sidotut toimintaan ja näyttöön PlusClubissa, tulee palkitseminen sitoa siihen mahdollisimman vahvasti.

Kertapalkitsemisen PlusClubissa on syytä pitää alle 40 euron arvoisena, niin usein kun mahdollista, veroseuraamusten välttämiseksi. Mikäli palkitseminen on tätä suurempi, on Sony-Ambassador palkinnostaan verovelvollinen. Veronalainen palkitseminen voidaan luovuttaa Telian, tai Sony Mobilen toimesta. Toisaalta, pienen rahallisen arvon omaavia pörkkanoita Sony-Ambassadorit juuri toivovat, ja tämä mahdollistaa toki rajoitetun budjetin osalta useammin palkitsemisen. Rahalliseen arvoon perustuvassa

palkitsemisessa voidaan käyttää erinäisiä Sony-Ambassadorille arjessa arvoa luovia keinoja, joilla on selkeästi rahassa mitattava arvo. PlusClubissa voidaan palkita esimerkiksi voucher-koodeilla, joiden arvo määritetään välille 1-39 euroa. Tähän haarakkaan mahtuvia pienpalkintoja voivat olla esimerkiksi

- Ärräkuponit, joilla saa Red Bull -energiajuomaa tai kahvikupin,
- Finnkinon leffalippuja
- Ravintolalahjakortteja
- Vaatekauppaketjujen lahjakortteja

Jo olemassa olevana palkitsemismallina on uusimman lippulaivapuhelimen saaminen työpuhelimeksi, mutta koska Sony-Ambassador ei omista puhelinta, ei se ole veronalaista tuloa. Puhelin on enemmänkin tuotekoulutuksellinen instrumentti – siltikin, tämä on myös hyvä huomioidan elementtinä Sony-Ambassador-ohjelman kokonaispalkitsemisportfoliossa.

Muuta palkitsemista voi tapahtua esimerkiksi Telian kanssa erikseen sovittavissa myyntikampanjoissa, joissa Telian Sony-Ambassadeille asetetaan oma palkitsemiskategoriansa, vaikkapa myyntivolyymeihin perustuen – nämä toimenpiteet tulee kuitenkin aina sopia Telia Kaupan ketjujohdon kanssa selkeästi ja hyvissä ajoin ennakkoon. Sony-Ambassadeille asetettavissa insentiiveissä voidaan palkita vaikkapa kunkin Telia Kaupan alueen määritetyllä aikajaksolla eniten Xperia-puhelimia myynyt Sony-Ambassador. Palkitsemismuotona voi olla lahjakortti tai esimerkiksi Sonyn tuote (jokin muu kuin puhelin). Sonyn tuotteen toimiessa palkintona, sen saavuttavat Sony-Ambassadorit pääsevät tutustumaan tuotteeseen, ja mikäli valittu palkintotuote on Telian valikoimassa, palkitseminen voi itse asiassa tukea myynnin kehittämistä tulevaisuudessa, Sony-Ambassadorin tuotetuntemuksen kautta! Tätä mallia voi tukea vaikka sillä, että Telia Kaupan johdon kanssa sovitaan myös koko ketjun myyjiä koskeva insentiivi. Tällöin myös Sony-Ambassadorien myyjäkollegoilla on mahdollisuus voittaa palkinto kisassa, jolloin Sony-Ambassadorit pääsevät tämän tukemana kouluttamaan kollegoitaan Xperia-tuotteista, toimien merkityksellinä innostusagenttina myymälässä, saaden korostetun huomion Sony Mobilen brändilähettiläänä ja tuotespesialistina. Toinen vaihtoehto on se, että Sony-Ambassadorien oman insentiivin lisäksi, asetetaan Telia Kauppa -ketjulle myymälätasoinen tavoite, jossa Suomen paras myymälä (esimerkiksi eniten tuotteita myynyt myymälä) palkitaan koulutuksen sisältävällä illanvietolla. Tämä luo yhteishenkeä koko myymälään, kun tavoite perustuu

kollektiivisuuteen, solidaariuteen. Tällöinkin Sony-Ambassador kykenee hyödyntämään osaamistaan ja näyttelemään Sony-auktoriteetin roolissa. Hyvää tässä lähestymistavassa on se, että myös myymälän esimies saa insentiivistä motivointikeinoja, ja pystyy tukemaan Sony-Ambassaodoria myymälän yhteissitouttamisessa.

Yleisesti ottaen, rahalliseen arvoon perustuva palkitseminen on siis mahdollista toteuttaa, mutta kehityshankkeeni osalta, tärkein fokus on PlusClubin kautta tehtävässä palkitsemisessa. Sääntönä on hyvä pitää se, että alle 40 euron arvoiset palkinnot on ketterä toteuttaa pieninä porkkanoina PlusClubin piirissä, mutta sitä arvokkaammat palkinnot tulee sopia erikseen Telia Kaupan ketjujohdon kanssa. Mahdollisuuksien puitteissa, on hyvä suurempiin toimenpiteisiin pyrkiä kehittämään palkitseminen koskemaan myös myyjäkollegoita, jolloin näillä syntyy luontainen motiivi suositella Sony Mobilen tuotteita, ja tämä motiivi tarjoaa oivan mahdollisuuden Sony-Ambassadorille ottaa suurempaa roolia myymälän auktoriteettina Sony Mobilen tuotteisiin liittyen. Liitteessä 5. on kuvattu erilaiset palkitsemisen tasot, osana Retail Unitedin ja Sony Mobilen viestinnän pikaopasta.

5.3.4 Intrinsiivinen, sisäinen palkitseminen

Intrinsiivinen palkitseminen on usein eksintriivisen palkitsemisen varjoon jäävä palkitsemisen muoto: usein ei hahmoteta, että palkitsemista voi tapahtua myös pidemmällä aikavälillä henkilön sisäisissä, kognitiivisissa toiminnoissa.

Intrinsiivisen, eli sisäisen palkitsemisen muotoja, jotka koen Sony-Ambassador-ohjelman osalta relevanteiksi, ovat:

- Työn muoto ja toimenkuvan kehittyminen – roolin muuttuminen laajemmaksi, vastuullisemmaksi: Sony-Ambassador oppii jatkuvasti uutta, ja kokeneiden Sony-Ambassadorien kanssa voidaan tehdä aktiivista seuranta myymälätason toiminnasta sekä keskustella syvällisemmin Sony-Ambassador-ohjelman kehittämisestä.
- Yksilön taitojen kehittyminen – henkilökohtainen kasvu asiantuntijana tietyillä osa-alueilla: Sony-Ambassador saa jatkuvasti tuotekoulutusta, ja Sony Mobile

pyrkii aidosti kehittämään Sony-Ambassadorin osaamista motivaation varmistamiseksi.

- Työelämän laatu – viihtyvyyden parantaminen vastualueiden monipuolisuuden ansiosta, työn vaihtelevuus: Sony Mobilen ja Telian tarjoama rooli Sony-Ambassadorina rikastaa myyjän arkea, ja tuo tälle lisääaktiviteetteja, joiden ansiosta työarki on monipuolisempaa ja palkitsevampaa kuin kollegoilla.

Sisäisen palkitsemisen muodot ovat yleisesti ottaen ominaispiirteiltään henkilön oman ymmärryksen ja havaitsemisen vastuulla, eikä niihin voi ulkoisin keinoin vaikuttaa. Mutta, yllä kuvatut sisäisen palkitsemisen muodot on mahdollista huomioida Sony-Ambassador-ohjelmassa, ja Sony Mobile voi Telian kanssa tukea ohjelmaan kuuluvien jäsenten ymmärrystä näistä immateriaalisista palkitsemisen muodoista.

Työn muoto ja toimenkuvan kehittyminen on yksi sisäisen palkitsemisen osa-alueista. Yksilön tulisi nähdä mahdollisuudet kehittyä toimenkuvassaan. Näen tämän siten, että ideaalitalanteesas Sony-Ambassadorien voisi olla mahdollista edetä kyseisessä roolissa entistä vastuullisemmalle ja kokonaisvaltaisemmalle tasolle. Tämä saattaa olla haasteellista, sillä Sony-Ambassadorien eriarvoistus saattaa muodostaa ongelmia Sony-Ambassadorien keskinäisessä vuorovaikutuksessa, sekä Sony Mobilen resurssienhallinnassa. On hyvä muistaa että Sony-Ambassador-ohjelman hallinta ei saa muodostua pullonkaulaksi epäselvän tituleerauksen kautta, eikä ole pitkällä aikavälillä hyvä, että osa Sony-Ambassadeista on eriarvoisessa asemassa kuin muut. Lähestyisin työn muodon ja toimenkuvan kehittymistä myyjän kokonaisperspektiivistä, jossa Sony-Ambassador-rooli on osa myyjän henkistä toimenkuvaa: tässä edesauttaisi jo sen huomiointi, mitä kehittymismahdollisuuksia ohjelma tarjoaa myyjälle. Yhtenä esimerkkinä toimii esimerkiksi kouluttajaluonteinen kokemus, jota karttuu, kun Sony-Ambassaodor voi kouluttaa PlusClubin toimeksiantojen perusteella omia kollegoitaan. Työn muodon osoittavia tekijöitä Sonyn Ambassador-ohjelmassa ovat:

- Tuotekoulutuksiin osallistuminen ja tuoteosaamisen kasvaminen
- Teknisen osaamisen kasvaminen
- Vertaiskouluttaminen
- Liiketoiminnan pienimuotoinen operatiivinen kehittäminen
- Asiakasymmärryksen kasvaminen ja jakaminen

Sisäisen palkitsemisen näkökulmasta mahdollisuuksia tulisi nähdä myös saavutuksille ja kehitymiselle, ja käsi kädessä edellä mainittujen kanssa, kulkee työelämän laadun taso: työtehtävien suorittamisen tulee olla mukavaa, ja riittävän haastavaa sekä palkitsevaa.

Yksilön taitojen kehittyminen voisi tarjota selkeä kehityskohteen Sony-Ambassador-ohjelman sisäisessä palkitsemisessa. Haastatteluissa mieleeni tuli ajatus siitä: miten Sony-Ambassador oikeastaan hyötyy Sony-Ambassador-ohjelmasta pidemmällä aikavälillä? Miten Sony-Ambassadeja voitaisiin tukea sisäisen palkitsemisen ymmärtämisessä ja hahmottamisessa? Ohjelma ei "jätä jälkiä" Sony-Ambassaodrin urasta, sillä Sony-Ambassador-ohjelman jäsenyydestä ei ole todistetta, muuta kuin Sony-Ambassadorin oma sana, mahdollisesti myymäläesimiehen maininta roolista. Tämän kehittämiseksi, haluan luoda Sony-Ambassador-ohjelmaan virallisen verifioivan todisteasiakirjan, joka osoittaa, että Sony-Ambassador on toiminut roolissa muiden päivittäisten tehtäviensä kylessä. Kutsun tätä jatkossa termillä "diplomi". Diplomi, fyysinen dokumentti, joka jäisi Ambassadorille liitteeksi muiden työtodistusten joukkoon, voisi olla motivoiva ja palkitseva elementti koko lopputyöuraa ajatellen. Se todentaisi vuosi toisensa jälkeen, että Sony-Ambassador on toiminut tehtävässään. Diplomin olisi hyvä kuvata vastuualueet (jotka olen kuvannut tavoitekappaleessa 5.1.), sekä muut tehtävät joita Sony-Ambassador on toteuttanut roolissa ollessaan. Vaikka diplomi on peritteessa ulkoisen palkitsemisen muoto, todentaa se Sony-Ambassadorille toimenkuvallisen kehittymisen, luoden konkreettisen verifikaation suoritetusta tehtävästä ja toimenkuvasta. Siksi koen, että tällainen asiakirja voidaan lukea tässä yhteydessä sisäiseksi palkitsemiseksi. Diplomilla voitaisiin todentaa myös se, mitä erityisvastuita Sony-Ambassadorille on kuulunut toimenkuvansa aikana (yllä oleva toimenkuvaan kuuluvien erityisvastuiden listaus), ja sen kautta, miten yksilön taidot ovat kehittyneet ohjelman aikana.

Koska tavoitteet on sidottu PlusClubiin, olisi diplomissa hyvä mainita toimenkuvauksen lisäksi myös menestyminen tavoitteisiin nähden: ehkä diplomissa voisi olla maininta sanallisesti / numeerisesti PlusClub-suoriutumisen pohjalta. Diplomit jaettaisiin ohjelmassa aina vuositason toimintasuunnitelman päätteeksi, mahdollisessa koulutus- ja kokoontumistapahtumassa.

Diplomilla haluan osoittaa konkreettisesti Sony-Ambassadeille ohjelman sisäisen palkitsemisen olevan olennainen osa Sony-Ambassador-ohjelmaa. Se on jatkossa evidenssi Sony-Ambassadeille siitä, millainen vaikutus Sony-Ambassador-ohjelmalla

on ollut heidän työn muotonsa ja toimenkuvansa osalta, millaisia taitoja Sony-Ambassador on soveltanut roolissaan, ja osaltaan myös, miten rooli on tuonut vaihtelevuutta työhön. Olen hahmotellut Sony-Ambassador-diplomin liitteessä 3.

Uutena mahdollisuutena, diplomi herätti ajatuksen ulkoisesta koulutusorganisaation käytöstä, jonka koulutuksesta saatava sertifikaatti tai todistus voisi nostaa Sony-Ambassador-ohjelman tarjoamaa lisäarvoa, parantan myös urataitojen kehittymismahdollisuuksien tarjonnan validiutta ohjelman piirissä oleville. Tulevaisuudessa Sony-Ambassador-ohjelma voisi palkita Sony-Ambassadeja kerran vuodessa toteutettavalla lisäkoulutuksella, jonka kesto olisi esimerkiksi yhden päivän verran. Kolmannen osapuolen tarjoama kurssi olisi vedenpitävä todiste Sony-Ambassador-diplomin kera siitä, mitä kehittymistä Sony-Ambassador-ohjelma on mahdollistanut, ja erinominainen sisäisen palkitsemisen muoto. Tämän ulkoisen osapuolen koulutuksen voisi liittää Sony-Ambassadorien vuosittaiseen tapaamiseen, toimintasuunnitelmaan.

5.4 Yhteenveto kehityssuunnitelmasta

Kehityssuunnitelman sisältö on nyt tarkasti määritettynä. Yhteenvetona kehityssuunnitelma kattaa kolme osa-aluetta:

1. Tarkoitusta palvelevan tavoiteasetannan
2. Toimintasuunnitelman (mieluusti vuositasolla)
3. Dialogin ja palkitsemisen, joka ”ruokkii” kahden edellä mainitun toteutumista

Sony-Ambassadeille tulee kouluttaa ja jalkauttaa tavoitteet, joiden toteutumista näiltä odotetaan. Tavoiteasetannan perustuessa SMART-malliin sekä käyttäytymislähestymiseen, tavoitteet voivat olla konkreettisella tasolla tuotetietoon ja -taitoon perustuvia osoituksia, jotka ovat mahdollisia todentaa PlusClub-sovelluksessa. Osoittamalla tätä taitoa toteen ja teettämällä tehtäviä jotka vaativat silloin tällöin myös Sony-Ambassadorin vaikuttamista rinnakkaiskollegoihin myymälässä, voidaan toteuttaa Sony-Ambassador-ohjelman syvintä missiota, jossa Sony-Ambassador toimii myymälän innostusagenttina. Toimintasuunnitelmaan hahmotetaan vuositason läpivienti Sony-Ambassadeille ja muille sidosryhmille, jotta voidaan sisäistää kokonaiskuva ja parantaa yhteistyöohjelman toimenpiteiden ja tapahtumien ennustettavuutta. Dialogin tulee olla jatkuvaa, kouluttavaa ja kannustaa Sony-Ambassadorien suuntaan.

Palkitseminen tulee kokea riittävänä ja sitä tulee voida tehdä sekä sisäisellä että ulkoisella tasolla.

6 Kehityshankkeen toteutus

6.1 Jalkautussuunnitelma uusille ratkaisumalleille

Toimintatutkimukseni siirtyi tässä vaiheessa itseasiällisen muutoshankkeen toteutus- eli implementointivaiheeseen. Tämän opinnäytetyön kappaleen tarkoituksena on kuvata toteutussuunnitelma, sen toteutus, kuvata jalkautuksen jälkeistä seuranta ja muutosten jälkiarviointia – ennen siirtymistä kehityshankkeen tulosten yhteenvetoon ja jatkotoimenpidesuosituksiin. Tavoitteenani toimintatutkimuksessa olivat seuraavat fokusalueet (sivuilla 58-59):

1. Sony-Ambassador-ohjelmaan asetetaan mission kirkastamisen lisäksi Sony-Ambassadorien tavoiteasetanta, joka jalkautetaan Sonyn Ambassadeureille: mitä heiltä ohjelmassa odotetaan. Sony-Ambassadorit saavat käsityksen siitä mitä heiltä odotetaan ja miten heidän onnistumistaan mitataan ohjelman piirissä. Tavoiteasetanta noudattaa SMART-mallia, ja esiintyy kahdessa eri ulottuvuudessa: komparatiivisella tasolla sekä absoluuttisella tasolla. Tavoitteista tehdään säännöllisesti seuranta, jonka perusteella määräytyvät jatkotoimenpiteet.
2. Tavoiteasetanta sidotaan aikatauluun, ja aikataulussa (toimintasuunnitelmarunko) huomioidaan myös Sony-Ambassadorien kannalta erilaiset kohokohdat, ohjelman missiota ja tarkoitusta unohtamatta. Syntyy vuositason kuvaus ohjelman struktuurista, joka varmistaa, että ohjelma aktivoi Sony-Ambassadeureja säännöllisesti ja tasaisesti. Vuosisuunnitelma käydään Sonyn Ambassadorien kanssa läpi – sitä ennen, mandaatti saadaan Telia Kaupan johdolta. Vuosisuunnitelman kuvaus tukee jokaisen osapuolen sitoutumista ohjelmaan.
3. Sony-Ambassadorien tavoiteasetannassa tulee huomioida riittävä palkitseminen ja motivaation ylläpito: Retail Unitedin Area Sales Managereille tehdään ohjeistus, miten oman alueen Sony-Ambassadorien kanssa tulisi viestiä motivaation ja osaamisen varmistamiseksi. Samoin määritetään toimenpiteille palkitseva malli, joka motivoi Sonyn Ambassadeureja toteuttamaan Sony Mobilen määrittämiä tehtäviä ja aktiviteetteja. Palkisemisessa huomioidaan intrinsiivinen ja ekstrinsiivinen ulottuvuus.

Käyn seuraavissa alakappaleissa läpi kuvauksen, miten edistin kehityskohteiden toteuttamisvaiheita. Ensimmäisessä alakappaleessa kuvaan jalkautusprosessin Sony-Ambassadorien osalta. Toisessa alakappaleessa kuvaan yhteisen sopimisen toimintasuunnitelmaan liittyen (mandaatti ja vaateet Telia Kaupalle). Kolmannessa kuvaan Sony Mobilen ja Retail Unitedin sisäisen sopimisen riittävän tuen tarjoamisesta ja positiivisesta viestinnästä motivaation rakentamiseksi Sony-Ambassador-ohjelmassa.

6.1.1 Jalkauttaminen Sony-Ambassadeureille

Ensimmäisessä kohdassa kyse on yhteistyöohjelman, Sony-Ambassador-ohjelman, mission kirkastamisesta, ja tätä seuraten, ohjelman tarkoitusta tukevista toimenpiteistä Sony-Ambassadorien perspektiivistä. Sony-Ambassador-ohjelman jäsenet, Sony-Ambassadorit, tarvitsivat selkeät mitattavat, realistiset, aikaan sidotut, tarkasti määritetyt ja relevantit tavoitteet (SMART). Nämä tavoitteet tukevat mission toteutumista käyttäytymislähestymisnäkökulmasta suorituskyvyn mittaamisen osalta. Ne eivät itsessään siis välittömästi takaa kaupallisia tuloksia, mutta käyttäytymislähestymisessä uskotaankin siihen, että toimenpiteet kantavat hedelmää pidemmällä aikavälillä, kääntyen lopulta tuloksissa mitattaviksi suureiksi. Missiona ohjelmassa säilyi edelleen Sony Mobilen tuotteiden myynnin kehittäminen, helpottaminen ja parantaminen, motivoituneiden, kunnianhimoisten yksilöiden lisävastuun kautta, mutta laajensin Sony-Ambassadorin missiota korostamalla rinnakkaiskollegoihin vaikuttamista, josta innostusagentin toiminnassa on keskeisimmillään kyse.

Tavoitteet perustettiin digitaalisen PlusClub-sovelluksen pohjalle, jotta ne ovat epätulkinnanvaraisia, ja samanarvoisia kaikille. Sovelluksella varmistetaan myös ketteryys Sony-Ambassadorin päässä. Sovelluksen käyttäminen pelillistää suorituskyvyn todentamisen, mahdollistaen määrittämieni viiden kategorian mukaiset aktiviteettityypit käyttäytymislähestymisen mukaan:

- Tuotekyselyt: kyselytoiminnolla toteutettava deklarativisen tiedon mittaaminen
- Tuotteen käyttöosaaminen: tarkistuslistalomakkein toteutettava proseduraalinen kyvykkyys
- Vertaiskouluttajana toimiminen: tarkistuslistalomakkein toteutettava proseduraalinen kyvykkyys
- Esillepanon ja saatavuuden valvonta: tarkistuslistalomakkein toteutettava proseduraalinen kyvykkyys

- Asiakasymmärryksen jakaminen Sony Mobilen kanssa: tarkistuslistalomakkein toteutettava proseduraalinen kyvykkyys

Jokainen aktiviteetti piti mittausaikajaksolla suorittaa tiettyjen määritysten mukaan, jotta ne läpäistään hyväksytysti, ja Sony-Ambassador sai 100 Ambassador-pistettä sovelluksessa. Ambassador-pisteet mittaavat kvartaalitasolla Sony-Ambassadorien keskinäistä sijoittumista komparatiivisin keinoin – toisaalta, ne määrittävät myös absoluuttisen mittariston, jonka keskitasolla (välttävä arvosana, mittausaikajaksolla 700 Ambassador-pistettä) sijaitsee minimisuorituskykyvaatimus. PlusClub-sovelluksen aktiviteettien kautta kerättävät Ambassador-pisteet ja aktiviteettien läpäisytaaso mittaavat kahta suuretta: aktiivisuutta (motivaatiota yrittää), ja aktiivisuudelle alistetusti, deklarativista tietoa ja proseduraalista kyvykkyyttä (taitoa).

Kuten aikaisemmin totesin, Sony-Ambassadorien kerääntyminen fyysisesti yhteen lokaatioon on haastavaa. Tämän takia, uuden toimintasuunnitelman ja tavoitteen jalkauttaminen tuli tehdä etäyhteyden kautta. Puhelun lisäksi, oli hyvä hyödyntää visuaalisia tehostekeinoja ymmärryksen varmistamiseksi (Powerpoint-esitys). Järjestin Sony Mobilen käyttämän Webex-alustan avulla online-koulutuksen, jonka aikamääreen sovin Telian Concept Managerin, Jarno Rajalammen kanssa. Telian kiireellisen aikataulun takia saimme koordinoitupalaverin Rajalammen kanssa järjestettyä vasta 12.3.2018, ja jalkautuskoulutukset Sony-Ambassadeille olivat lopulta 19.3.2018 ja 21.3.2018. Sony-Ambassadorit pääsivät Webexin kautta kuulemaan koulutukseni verbaalisen sisällön, sekä näkemään tietokoneensa, tai ruutunsa kautta visuaalisen sisällön. Koulutuksen jälkeen, jaoin materiaalit Sony-Ambassadeille itsenäistä tutkintaa varten. Koulutuksia oli kaksi, jotta kukin Sony-Ambassador pystyi valitsemaan itselleen sopivamman ajankohdan. Sisältö oli identtinen.

Agenda, jonka kävin koulutuksessa läpi, kattoi mission kirkastamisen, vastaten kysymykseen ”miksi”. Miksi kertoo syyn, jonka takia asiaa käsitellään, sekä tavoitteen, mihin toiminnalla pyritään. Mission kertaaminen oli keskeinen asia jalkauttaa koulutuksessa. Missiota seuraten, oli hyvä kuvata Sony Mobilen nykyiset sidosryhmät Sony-Ambassador-ohjelman osalta, jotta Sony-Ambassadorit saivat kokonaiskäsityksen kunkin sidosryhmän roolista Sony-Ambassador-ohjelmassa.

Mission ja sidosryhmien määrittämisen jälkeen kuvasin havaitsemani tarpeen Sony-Ambassador-ohjelmassa kehittää toimintaa ammattimaisemmaksi ja palkitsevammaksi

Sony-Ambassadeureille, mutta siten, että yhteistyöohjelman tuloksellisuutta voidaan todentaa jatkossa jollain keinolla. Kerroin myös, että Telia Kaupan ketjujohto on sitoutunut yhteiseen ohjelmaan tarvittavin osin, jolloin Sony-Ambassadorit ymmärsivät, että Sony Mobilella ja heillä, on jatkossa mandaatti toimia kuvatuin tavoin.

Kävin läpi PlusClubin alustana, kysellen ja aktivoiden Sony-Ambassadeureja siitä, ovat he jo aktivoineet PlusClubin, ja miten mielekkäänä he näkevät sen. Tämän jälkeen, kerroin uudistushankkeen käytännön osuuden: Ambassador-pisteiden merkityksen Sony-Ambassadorien mittariston pohjana. Kerroin tässä yhteydessä myös pisteytyksen kaksi ulottuvuutta: Ambassador-pisteiden lisäksi olevan mahdollisuuden ansaita palkintopisteitä (joiden avulla Sony-Ambassadorit voivat muuttaa näitä pisteitä valitsemikseen palkinnoiksi PlusClub-sovelluksessa myöhemmin).

Pisteiden kuvaamisen jälkeen, näytin Sony-Ambassadeureille Sony-Ambassador Scorecardin, joka osoittaa yksiselitteisesti Sony-Ambassadorien pisteminimivaateet, perustuen aktiivisuuteen ja osaamiseen. Tässä yhteydessä kertosin myös eri aktiviteettikategoriat.

Sony-Ambassador Scorecardin jälkeen, oli tärkeä muistaa näyttää pidemmän aikavälin suunnitelma, jotta Sony-Ambassadorit osasivat asennoitua odottamaan tiettyä määrää aktiviteetteja tietyn aikajakson sisällä. Tässä hyödynsin tukena toimintasuunnitelmaa, joka näyttää Sony-Ambassadeureille odotusarvon tulevien aktiviteettimäärien osalta. Kuviossa näkyi myös vuoden lopussa tapahtuva yhteiskokoontuminen, jonka järjestämisestä Sony Mobile vastaa Telia Kaupan kanssa erikseen sovitusti. Kerroin, että mahdollisesti yhteinen tapaaminen järjestetään jo ennen kalenterivuoden päättymistä, esim. ennen tai jälkeen kesän.

Palkitsemisen osalta kirkastin vielä mittausaikajakson lopussa eniten Ambassador-pisteitä keränneen Ambassadorin saamaa palkintoa, PlayStation 4 -pelikonsolia, sekä matkan varrella olevia mahdollisuuksia kerätä palkintopisteitä, joiden avulla Sony-Ambassadorit voivat saada pieniä palkintoja, ns. ”porkkanoita”.

Tavoitteiden ja aikataulun määrittämisen jälkeen jätin sijaa myös Sony-Ambassadorien kysymyksille, ja kertosin kunkin Sony-Ambassadorin oman Sony Mobilen yhteyshenkilön, Area Sales Managerin, yhteystiedot.

Koska tavoitteena oli myös saada Telia Kaupan johdon sitoumus yhteiseen ohjelmaan, mainitsin vielä seuraamuksista, mikäli Ambassador-pistetavoite ei mittausaikajaksolla tulisi täyteen: tällöin pureudutaan Sony-Ambassadorin kanssa erikseen syihin, miksi tavoitteita ei olla saavutettu: onko kyse aktiivisuuden, vai osaamisen ja tiedon puutteesta. Kerroin myös, että Sony Mobile on jatkossa investoimassa vahvemmin Sony-Ambassador-ohjelman ja sen jäsenten hyvinvointiin, mutta vastapainoksi, Sony-Ambassadeilta vaaditaan jatkossa enemmän aktiivisuutta ja tiedon sekä taidon osoittamista toteen.

Jalkautuskoulutuksen agenda on lyhyesti kuvattuna siis seuraavanlainen:

1. Aloitussanat, osallistujien nimenhuuto
2. Syy, miksi jalkautuskoulutus on järjestetty
3. Sony-Ambassador-ohjelman tarkoitus, missio ja yhteisymmärrys Telia Kaupan johdon kanssa
4. Mission toteutuminen PlusClub-sovelluksen kautta asetettavien tavoitteiden kautta
5. PlusClubin pisteytyskategoriat, minimipistemäärät, vuositason toimintasuunnitelma, sekä sovelluksen mahdollistama palkitseminen
6. Mahdollisuus kysymyksille ja ohjelman tarkoituksen ja tulevaisuuden vision kertaaminen

Seurannasta kerroin, että Retail Unitedin Area Sales Managerit tekevät oman alueensa Sony-Ambassadorien osalta aktiivista seuranta suorituskyvystä mittausaikajakson aikana, ja ovat valmiita tukemaan Sony-Ambassadeja onnistumisen edesauttamiseksi. Kerroin, että kesäkuun alussa tarkistaisimme Sony-Ambassadorien tulokset sekä ryhmä- että yksilötasolla.

6.1.2 Yhteistyöstä sopiminen Telia Kaupan johdon kanssa

Ennen online-jalkautusession pitämistä Sony-Ambassadeille, tuli pelisäännöistä sopia Telia Kaupan johdon kanssa: varmistaakseni, että suunnittelemani toimenpiteet ovat toteutuskelpoisia, ja että Telia hyväksyy ne. Sovin tapaamisen Telia Kaupan Concept Managerin, Jarno Rajalammen kanssa päivämäärälle 12.3.2018, ja kävin läpi toimintatutkimuksen kolme kehitettävää osa-aluetta läpinäkyvässä hengessä (tavoiteasetanta, toimintasuunnitelma sekä motivointi). Tapaaminen sujui hyvin, ja Jarno

Rajalampi kertoi, että Telia voi hyväksyä toimintamandaatin ja tavoiteasetannan Sony-Ambassadeille PlusClub-sovellukseen sidottuna.

Rajalampi kertoi että tutkimukseni oli jo ennen jalkautuskoulutuksen järjestämistä äärimmäisen hyödyllinen Telia Kaupalle. Rajalampi pyysikin jakamaan hänen kanssaan käydyn esityksen ja suunnitelman sähköpostitse, sillä tämä koki, että opeista ja teoriapohjasta olisi valtavasti hyötyä myös Telia Kaupan omassa palkitsemisen ja motivoinnin suunnittelussa ja kehittämisessä.

6.1.3 Retail Unitedin Area Sales Managereiden toimintaohjeet

Kun Telia Kauppa oli hyväksynyt toimintasuunnitelman Sony-Ambassador-ohjelman osalta, kävin Retail Unitedin Area Sales Managereiden, eli Sony Mobilen kouluttajien, kanssa läpi sovitun suunnitelman sekä nykytila-analyysin ja teoriapohjan joihin suunnitelma pohjautui. Äärimmäisen tärkeää oli ymmärtää kouluttajille se, mitä vaatimuksia uusi toimintamalli heille asettaa: aktiivisen yhteydenpidon kerran kuussa yksilöllisesti kuhunkin Sony-Ambassadoriin, sekä kaksi kertaa kvartaalissa järjestettävä online-koulutus Xperia-tuotteista ja Sonyn uutisista. Sony Mobilen kouluttajien tuli aloittaa myös aktiivinen seuranta oman alueensa Sony-Ambassadorien suorituskyvyn osalta, sillä olimme sopineet tekemäni suunnitelman mukaan, että Sony-Ambassador-jäsenten osalta muutostarpeet ja suorituskkyky evaluoitaisiin jatkossa yhteistyössä Telia Kaupan ketjujohdon kanssa. Jatkossa Sony-Ambassadorien jäsenyydestä ei enää päätettäisi vain Sony Mobilen toimesta, vaan Telia Kauppa sitoutettaisiin yhteiseen projektiin aktiivisesti. Sony Mobilen kouluttajat kokivat kehityssuunnitelman erinomaisena, ja löysivät myös paljon asioita, joista kokivat olevan paljon hyötyä yhteistyöohjelman tulevaisuudessa.

6.2 Seuranta jalkautuksen jälkeen

Jalkautin uuden toimintamallin Sony-Ambassadeille maanantaina 19.3.2018. Tässä online-koulutuksessa aloitin perusteista: Sony-Ambassador-ohjelman missiosta. Haastatteluissa (Salminen 2018; Paalanen 2018) oli käynyt ilmi, ettei Sony ollut koskaan määrittänyt selkeää tarkoitusta ohjelmalle. Siispä kirkastin missiota, jonka olin muotoillut seuraavasti: ”Telian ja Sony Mobilen yhteistyöohjelman päätarkoitus on tukea Telian Sony Xperia –tuotteiden myyntiä pitkällä aikavälillä erilaisin koulutus- ja

myötävaikutuskeinoin, parantaen myymälöiden tuotetietoutta ja –innostuneisuutta, brändiloliteettia, asiakasymmärrystä, sekä myymälän myyntivalmiutta”. Kävin läpi myös Sony-Ambassador-kohtaisen mission, joka mukailee ohjelman missiota. Kun iso kuva oli käyty läpi, avasin suorituskvyn seurantamallia, joka perustuu PlusClub –sovelluksen aktiviteetteihin, sekä siihen sidotun arvosanamittariston.

Jalkautuksen jälkeen alkoi seurantajakso, jonka aikana toteutimme PlusClub-sovelluksessa 12 viikon aikana 12 aktiviteettia, yhden per viikko. Kunkin aktiviteetin hyväksytyn suorittamisen arvo oli 100 Ambassador-pistettä, jotka näkyivät sovelluksessa kaikille ohjelman jäsenille. Itse seuranta-aikajakson aikana pyrin varmistamaan myös aluekouluttajien aktiivisen kommunikaation antamani ohjeen mukaan Sony-Ambassadorien suuntaan.

Jokaisesta aktiviteetista lähetettiin notifikaatio PlusClub-sovelluksessa, joka kertoi Sony-Ambassadeille, että uusi tehtävä oli odottamassa heitä. Jotta sain ohjelmaan myös konkreettisen motivaatiokeinoon, koulutuksessa startattiin kisa: se Sony-Ambassador, joka kerää eniten Ambassador-pisteitä, sai PlayStation 4 –pelikonsolin palkinnoksi hyvästä suorituksesta seuranta-aikajakson jälkeen. Seuranta-aikajakson aikana pidimme myös yhden online-koulutuksen uusien tuotteiden myynnin aloituksessa. Seuranta-aikajakson aikana seurasin aktiivisesti pistekertymiä, ja vertasin niitä annettuun tavoitetasoon. Seuranta-aikajakso oli 19.3.-10.6.2018, eli 12 viikkoa).

6.3 Muutosten jälkiarvoinnin tiedon kerääminen

Tehdäkseni yhteenvedon tapahtuneista muutoksista, järjestin online-tilannekatsauksen Sony-Ambassadeille tiistaina 12.6.2018. Tässä tapaamisessa käytiin läpi ajankohtaiset asiat Sonyn suunnalta (organisaatiossamme oli tapahtunut hieman muutoksia, joista tiedotimme, samoin kuin ajankohtaisista tarjouksista). Lisäksi katsoimme Sony-Ambassadorien pisteiden kertymät, ja palkitsimme kaksi Sony-Ambassadoria PlayStation 4 –pelikonsolilla tasaväkisen pistetilanteen ansiosta. Lisäksi haastattelin jo aiemmin haastattelemiani Sony-Ambassadeja kehityshankkeen tulosten reliabiliteetin parantamiseksi, todentaakseni miten kyseisten Sony-Ambassadorien näkemys Sony-Ambassador-ohjelmasta oli muuttunut.

7 Kehityshankkeen tulokset ja jatkotoimenpidesuosituks

Tässä kappaleessa kuvaan kehityshankkeen seuranta-aikajakson jälkeiset tulokset toimeenpanemistani muutoksista, sisältäen myös Sony-Ambassadorien jälkihaastattelut ja sähköisen kyselylomakkeen kautta kerätyn palautteen, Telia Kaupan jalkautuspäällikön kanssa käytyä tulokatsausta unohtamatta. Kappaleessa 7.5 kuvaan lisäksi jatkotoimenpidesuosituks

7.1 Yhteenveto kehityshankkeesta seurantajakson jälkeen

Sony-Ambassador-ohjelman uudelleenkäynnistyksen (19.3.2018) jälkeen alkoi 12 viikon seuranta-aikajakso, jonka aikana mittasimme Sony-Ambassadorien suorituskyyä PlusClub-sovelluksen tehtävien ja Ambassador-pisteiden perusteella. Pisteet olivat lopulta taulukossa 2. esitettävien mukaiset:

Taulukko 2. Sony-Ambassadorien seurantajakson pisteet

AMBASSADOR	KERÄTYT PISTEET	ARVOSANA
Ambassador1	1100	ERINOMAINEN
Ambassador2	1100	ERINOMAINEN
Ambassador3	500	HEIKKO
Ambassador4	900	HYVÄ
Ambassador5	900	HYVÄ
Ambassador6	500	HEIKKO
Ambassador7	1000	ERINOMAINEN
Ambassador8	200	HYLÄTTY
Ambassador9	500	HEIKKO
Ambassador10	600	HEIKKO
Ambassador11	0	HYLÄTTY
Ambassador12	0	HYLÄTTY
Ambassador13	0	HYLÄTTY
Ambassador14	500	HEIKKO
Ambassador15	0	HYLÄTTY
Ambassador16	0	HYLÄTTY

Mielenkiintoinen löydös pisteissä oli se, että jakauma oli kohtuullisen liukuva. Arvosanaasteikon perusteella seuranta-aikajaksolla Sony-Ambassadorien sitoutuminen PlusClubiin vaihteli paljon: kuudestatoista Sony-Ambassadorista (yksi henkilö aloitti Sony-Ambassadorina kesken seuranta-aikajakson), 37,5% sai Hylätty-arvosanan (alle

500 pistettä). Heikko-arvosanan sai 31,25% (500-600 pistettä), Hyvä-arvosanan (800-900 pistettä) 12,5% ja Erinomainen-arvosanan 18,75%. 700 pistettä oli Välttävä-arvosanan arvoinen, jota kukaan ei saanut. Henkilökohtaisesta sparrauksesta ja yhteydenpidon tärkeydestä viesti se, että molemmat kärkipisteet saavuttaneet Sony-Ambassadorit olivat samoja henkilöitä, joita olin haastatellut ennen seuranta-aikajaksoa.

Pisteiden perusteella valitettavaa on, että yli kolmasosa Sony-Ambassadeista ei ollut päässyt edes heikon arvosanan tasoon: aktiivisuuden PlusClubissa voidaan tällöin sanoa olleen olematon. Positiivisena voidaan pitää toki sitä, että heikon, hyvän ja erinomaisen arvosanan saavuttaneita oli joukosta 62,5%, eli yli puolet, melkein kaksi kolmasosaa. Tämä tarkoittaa että koulutus PlusClub-sovelluksesta on ainakin toiminut.

Taustatietona haluan myös kirkastaa sen, miten aktiivisuuden ja osaamisen osoittaminen ovat suhteessa toisiinsa: tehtyäni katsauksen Sony-Ambassadorien aktiivisuuteen, oli selkeästi nähtävissä että PlusClubin tehtävät ovat sen verran helppoja, että Ambassadorit yleisesti ottaen läpäisevät tehtävän, mikäli ovat yrittäneet suorittaa sen. Aktiivisuushan oli sidottuna asetettuun minimipistetavoitteeseen (700 pistettä), ja tutustumalla taustadataan, havaitsin että mikäli Sony-Ambassador on aktiivinen sovelluksessa, tämän on helppo kerätä pisteitä. Ongelma ei siis ole tuoteosaamisen puute, vaan aktiivisuuden puute PlusClub-ympäristössä.

7.2 Sony-Ambassadorien jälkihaastattelut

Haastattelin jälkikäteen Sony-Ambassadeja kuullakseni heidän näkemyksensä koetusta Sony-Ambassador-ohjelman muutoksesta. Halusin kuulla selkeästi porrastettuna, kokevatko Sony-Ambassadorit saaneensa koulutusta Sony-Ambassador-ohjelman tarkoituksesta, ja millaista koulutusta ovat siitä saaneet. Tarkoitukseen liittyviä kysymyksiä seuratan, halusin kuulla millaisia tehtäviä Sony-Ambassadorit kokevat omaavansa roolissa, ja miten näitä tehtäviä ja tavoitteita mitataan. Halusin kuulla miten Sony-Ambassadorit arvioivat oman onnistumisensa, käsittääkseni miten itsekriittisiä Sony-Ambassadorit ovat, ja kokevatko he tyytyväisyyttä tai epätyytyväisyyttä omasta suoritustasostaan. Myös reflektiota luodakseni, halusin tiedustella minkä Sony-Ambassadorit kokivat johtaneen omaan suoritustasoonsa. Tämän jälkeen halusin kuulla millaista palkitsemista Sony-Ambassadorit kokevat saaneensa, ja toisaalta, millaista palkitsemista nämä haluaisivat lisää jatkokehittämisen kannalta. Halusin myös tiedustella rasiituksen sopivasta tasosta, voisiko tai tulisiko rasitusta olla enemmän, sekä

kuulla, ovatko Sony-Ambassadorit kokeneet ohjelman aktivoituneen siten, että viestintää ja yhteydenpitoa olisi enemmän Sony Mobilen suunnalta aiempaan verraten. Ymmärtääkseni miten Sony-Ambassadorit kokevat ohjelman rakenteen (ns. toimintasuunnitelman), tiedustelin näkemystä myös tästä, sekä siihen liittyviä muutoksia. Lopuksi halusin kysyä näkemystä Sony-Ambassador-ohjelman kokonaismuutoksesta, miten muutos ohjelmassa on koettu ja mitä lisämuutoksia ohjelmaan Sony-Ambassadorit kaipaivat. Haastattelukysymykset on kuvattu liitteessä 7.

Haastatteluissa paljastui, että Sony-Ambassador-ohjelman tarkoitus oli 19.3.2018 tapahtuneen koulutuksen ja muutoksen ansiosta selvempi kuin koskaan aiemmin (Salminen 2018b). Tämä oli äärimmäisen positiivinen löydös. Myös Paalanen (2018b) kertoi että Sony-Ambassador-ohjelman missio oli selvempi kuin koskaan ennen, ja kuvasi spontaanisti ohjelman tarkoitusta tiedon jakamisena kollegoille Sonyn puhelimista. Ohjelman tarkoitusta kuvattiin Salmisen (2018b) toimesta seuraavasti: ”Myynnin kehittäminen on tarkoitus isossa kuvassa – lisäksi esillepano, kollegoiden ja asiakkaiden koulutus ja tuotetietouden parantaminen”. Havaittavaa on siis se, että Sony-Ambassador-ohjelman tarkoitus ja painopisteet olivat selventyneet haluamaani suuntaan – haastatteluiden perusteella yhteistyöohjelman tarkoitus on tukea tietouden jakamista myymälässä, ei ”Sonyn puhelimen myynti”. Kun kysyin Sony-Ambassadorien suorituskyvyn mittaamisesta, PlusClub nousi esille. Salminen oli sisäistänyt sovelluksen roolin digitaalisena osoittimena ohjelman suorituskyvyn mittaamisesta – ja saavuttanutkin erinomaisen pistetason sovelluksessa mittausaikajaksolla, kun Paalanen (2018b) mainitsi sekä PlusClubin että myyntikisat. Salminen (2018b) sekä Paalanen (2018b) pitivät omaa suoritustaan erittäin hyvän tasoisena kuluneen kevätkauden aikana. Kun kysyin asettamieni tavoitteiden määrittämisestä, mitattavuudesta, aikasidonnaisuudesta, realistisuudesta ja saavutettavuudesta, Salminen (2018b) koki, että kaikki nämä täytyivät hänen osaltaan. Myös Paalanen (2018b) kertoi että PlusClubiin sidottu pistemäärätavoite oli selkeästi koulutettu ja sitä oli ollut helppo seurata koko kevään ajan. Molemmat kokivat että pistetavoitemäärä oli alusta asti ollut realistinen. Tämä on selkeä osoitus SMART-mallin toimivuudesta tavoiteasetannassa. Kysyessäni viestinnästä ohjelman sisällä, Salminen (2018b) koki, että viestintä oli ollut riittävää – viestintäkanavina tämä tunnisti aluekouluttajan käynnit myymälässä, online-koulutukset, whatsapp-ryhmän sekä sähköpostin. Kysyin vielä juurisyistä, miksi Sony-Ambassador koki saavuttaneensa sen pistetason jonka oli saavuttanut, koki Salminen (2018b), että tämä oli tehnyt kaikkensa, ja seurannut aktiivisesti sovelluksen tehtävien ilmestymistä. Salminen (2018b) korosti, että syynä erinomaiseen suoritustasoon oli

kilpailuhenkisyys ja halu oppia jatkuvasti uutta – myös muiden tulosten näkeminen buustasi halukkuutta onnistua tavoitteiden saavuttamisessa. Paalanen (2018b) kertoi syyksi onnistumisessa sen, että selkeä tavoite asettaa maalin johon pyritään, ja rutiini sekä järjestelmällisyys mahdollistavat onnistumisen PlusClubissa. Paalanen (2018b) korosti myös sitä, että kyky seurata omaa edistymistään (ranking-asteikko) oli tärkeä. Rakentavana havaintona Salminen (2018b) mainitsi, että ehkä syynä muiden heikompaan suoritustasoon oli se, että henkilöt ketkä kokivat epäonnistuneensa tehtävässä, menettivät uskonsa jäädessään jälkeen – etteivät voisi enää saavuttaa pääpalkintoa, PlayStation 4 –pelikonsolia, joka sittemmin on saattanut johtaa passiivisuuteen PlusClub-tehtävissä. Salminen (2018b) mainitsi lopuksi, että koki ohjelman rakenteen olleen selvempi kuin koskaan ennen, ja PlusClubin ansiosta tunsin nyt myös Sony-Ambassador-kollegansa nimeltä (sillä ne näkyvät PlusClub-sovelluksessa). Salminen (2018b) mainitsi että ohjelma on ehdottomasti kehittynyt parempaan suuntaan aktiivisemmän yhteydenpidon sekä selkeän tavoiteasetannan ansiosta, ja tavoiteasetanta on aktivoinut tätä jatkuvasti ja tasaisesti läpi seuranta-aikajakson. Paalanen (2018b) koki että ohjelman on ollut aktiivisempi kuin koskaan ennen, ja palautetta / viestintää (online-palaverit, email-tiedonjaot, PlusClubin push-notifikaatiot) ohjelman tiimoilla on ollut enemmän kuin ennen – mutta juuri sopivasti. Paalanen (2018b) koki myös saaneensa ehdottomasti riittävää palkitsemista jäsenyydestä (leffaliput palkintopisteitä vastaan, PlayStation 4 -pelikonsoli, puhelin käyttölaitteeksi), ja mukavana spontaanina huomiona kertoi myös, että omasta mielestään verrattuna muiden laitevalmistajien Ambassador-ohjelmaan, Sonyn on ollut kuluneena kevätkautena selkein rakenteeltaan, aktiivisin ja parhaiten palkitseva. Tämä oli upea uutinen kuulla.

7.3 Yhteenveto kyselytutkimuksesta

Halusin saada vielä lisää dataa Sony-Ambassadorien tuntemuksista, erityisesti kun kohtasin äärimmäisen positiivisia tuloksia haastattelemieni Sony-Ambassadorien kanssa. Suoritin kyselytutkimuksen E-lomakkeena, jonka lähetin Sony-Ambassadeille sähköpostitse. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, ja sain yhteensä neljä vastausta (4/16). En siis pidä kyselytutkimuksen otosta missään nimessä tieteellisesti luotettavana, mutta pienessä Sony-Ambassador-ryhmässä se varmasti antaa jotain indikaatiota suuntaan tai toiseen. Kyselylomakkeen kootut tulokset olen liittänyt liitteeseen 8.

Yhteenvedettynä, vastaukset olivat ilahduttivat ja vahvistivat haastatteluissa saamaani kuvaa Sony-Ambassadorien kokemasta muutoksesta ohjelmassa. Kehityshankkeen kannalta tärkeimpänä pidin sitä, miten Sony-Ambassadorit näkivät oman suorituskyykynsä todentamisen, ja osasivatko kuvata sitä. Myös yleisesti muutos ohjelmassa ja sen toteaminen Sony-Ambassadorien toimesta oli tärkeä. Tulokset olivat rohkaisevia, ja erittäin hienoa oli se, että PlusClub-sovelluksen rooli korostui vastauksissa. Muutos oli huomattu kaikkien vastaajien toimesta, ja kaikkien mielestä muutos oli parempaan suuntaan. Myös fundamentaalinen lähtökohta, miksi Sony Mobilella ja Telia Finlandilla on ylipäätään tämä yhteistyöohjelma, mikä sen missio, eli tarkoitus on, oli Sony-Ambassadeille selvänä (kollegoiden kouluttaminen ja ”Sonyn lipunkantajan rooli myymälätiimissä). Tärkeimmiksi jatkokehityskohteiksi näen fyysisen tapaamisen, ns. kick-off-tapahtuman, jossa Sony-Ambassadorit kohtaisivat toisensa ja jossa Sony-Ambassador-diplomit voitaisiin jakaa, sekä tarjota kolmannen osapuolen koulutusta tukemaan jäsenten kehittymistä asiantuntijana. Myös edelleen kirkastusta ja orientoitumista vaatii Sony-Ambassadorien ymmärryksen kasvattaminen palkitsemisen monimuotoisista mahdollisuuksista: rahallinen palkitseminen korostuu edelleen Sony-Ambassadeilla, mutta avaamalla palkitsemisen uusia ulottuvuuksia, koulutuksella palkitsemisen ei tulisi olla vastentahtoinen tapa palkita. Paalanen ja Salminen, keitä haastattelin, suhtautuivat haastattelujen jälkeen käydyssä vapaassa keskustelussa äärimmäisen positiivisesti ammattilaisena kasvamiseen koulutuksen avulla.

7.4 Tulos- ja jatkotoimenpidekatsaus Telia Kaupan kanssa

Halusin tavata Jarno Rajalammen vielä kevätkauden ja uudistuneen Sony-Ambassador-ohjelman tienoilta käydäkseni läpi saavuttamamme tulokset kevään 2018 osalta. Tapasimme 12.6.2018 ja kävimme läpi tuloksia PlusClubin osalta, kertasimme tehtyjä aktiviteetteja Sony-Ambassador-ohjelmassa, sekä kyselytutkimuksen että haastatteluiden tuloksia.

Rajalampi (2018b) koki, että Sonyn Ambassador-ohjelman oli onnistunut muutoshankkeessa erinomaisesti, ja erittäin tärkeää verrattuna muihin laitevalmistajiin oli tasainen ”rasitus” Sony-Ambassadeja kohtaan. Ilmeisesti muilla laitevalmistajilla on edelleen sama ongelma yhteistyöohjelmassaan, kuin mikä Sonyn Ambassador-ohjelmassa oli ennen yhteistyöohjelman uudelleenmäärittystä: rasitus ja ”mielenkiinto” Ambassadeja kohtaan on suuri silloin, kun uusia laitteita tuodaan myyntiin markkinaan, mutta muuten ohjelma on passiivinen eikä juuri muistuta olemassaolostaan. Sonyn

Ambassador -ohjelmaa Rajalampi (2018b) piti erinomaisena juuri syystä että se on nyt aktiivinen läpi vuoden, selkeästi suunniteltu, ja että ohjelman tavoite on kirkastettu ja ”väännetty rautalangasta” ohjelman jäsenille.

Rajalampi (2018b) korosti edelleen, että ohjelman jäsenyys ei saa häiritä jäsenten myyntityötä, mutta koki kuvailemani ”5 prosenttia arjesta” sopivana rasisustasona myyjän työssä toimivalle lisävastuuroolille. Selkeä haaste mikä heikentää ohjelman toimivuutta, on muista syistä keväällä tapahtunut esillepanomuutos, joka johti siihen, että Sony Mobilen Xperia-laitteita ei ole ollenkaan esillä Telia Kauppojen esillepanossa, eli myymälöiden virallisina esittelylaitteina. Emme tässä kehityshankkeessa ottaneet siihen sen enempää kantaa, kuin sen verran, että mikäli Xperia-tuotteet ovat jälleen jossain vaiheessa Telia Kaupan esillepanossa asiakkaiden nähtävillä, ohjelman aktiviteetteja Sony-Ambassadeja kohtaan voidaan monimuotoistaa (sillä hyvin pitkälti motivaatio ja mahdollisuudet toimia Sony-Ambassadorina perustuvat oletukseen, että myyjien on luontaista ja mahdollista myydä ja suositella tuotteita asiakkaille myymälässä).

Valitettavasti kevätkauden muutoshankkeen aikana ja nyt kesällä 2018, Rajalampi ei vielä nähnyt mahdollisuutta järjestää fyysistä tapahtumaa (tapaamista, ”kick-offia”) Sony-Ambassador-tiimin kesken, mutta koki että se on tärkeä elementti Sony-Ambassador-ohjelmassa. Sony-Ambassadorien sitoutumisen tasosta viestii selkeästi mielestäni suoraan se, että Paalanen ja Salminen, keitä haastattelin sekä ennen, että jälkeen ohjelmassa tapahtuneen muutoksen, saavuttivat parhaat pisteet PlusClubissa. Uskon että heidän tapaamisensa kanssani ja niissä annettu mahdollisuus vaikuttaa Sony-Ambassador-ohjelmaan, vaikuttivat merkittävästi heidän sitoutumiseensa PlusClubissa. Ratkaisu on mielestäni hyvin yksioikoinen: mahdollistamalla tutustumista ja verkostoitumista sekä tunnustusta fyysisessä tapaamisessa, myös muiden Sony-Ambassadorien motivaation uskon kasvavan hetkessä.

Jarno Rajalampi koki että ohjelma on saavuttanut täyden uuden tason, ja koki myös PlusClubissa onnistumisen myötä saatavien palkintopisteiden olevan relevantilla tasolla (10-20 euron arvoisia palkintoja, jotka Sony-Ambassadorit saavat itse valita, nyt kevätkaudella valikoimassa oli Finnkinon elokuvalippuja ja Stadium-urheiluvaate- ja -välineketjun lahjakortteja). Puhuimme myös parista fokusviikosta, joiden aikana Sony-Ambassadorien oli mahdollista saavuttaa PlusClubin ulkopuolisia palkintoja, ja niiden merkityksestä Sony-Ambassadeille. Erittäin potentiaalisena keinona Sony-Ambassador-ohjelman näkökulmasta tällaiset kampanjaviikot ovat hyödyllisiä silloin, kun

myymälät kisaavat toisiaan vastaan tai saavuttaessaan tietyn absoluuttisen tason myynneissä, koko myymälätiimi palkitaan. Tällaisissa tapauksissa Sony-Ambassadorit saavat selkeää roolia myymälässä ja voivat koko ajan myötämanipuloida ja muistuttaa kollegoitaan kisasta: kun myös Sony-Ambassadorien kollegat voivat saavuttaa palkitsemista, Sony-Ambassadorilla on selkeä työkalu omaan rinnakkaisjohtamiseensa.

Tapaamisen jälkeen, päädyimme Rajalammen (2018b) kanssa lopputulokseen, että jatkamme PlusClub-aktiviteetteja syksyllä 2018 kesätauon jälkeen, ja palaamme myös syksyllä siihen, josko fyysinen kick-off-tapahtuma olisi mahdollista järjestää Sony-Ambassadeureille. Rajalampi piti ajatuksesta, että tarjoaisimme kolmannen osapuolen lisäkoulutusta tapahtumassa (esimerkiksi kouluttajakoulutus tukemaan Sony-Ambassadorien kykyä vaikuttaa kollegoihinsa myymälässä), joka investointina olisi selkeä lisä Telia Kaupalle.

7.5 Jatkotoimenpidesuositukset

Keräämäni datan perusteella kehityshankkeeni toteuttamisen jälkeen on helppo koostaa yhteen jatkotoimenpidesuoritukset Sony-Ambassador-ohjelman kehittämiseksi. Toteuttamani kehityshankkeen jälkeen, koen että seuraavat jatkotoimenpiteet ohjelman jatkokehittämisessä ja -ylläpidossa ovat tärkeitä:

- Aktiivinen ja tasainen tehtävien julkaisu PlusClub-sovelluksessa ja luonnollisesti, aktiivinen yksilökohtainen suorituskvyn seuranta säännöllisesti, minimivaatimustason saavuttamattomuuden seurausten määrittäminen
- Tukeva viestintä (jopa dialogi) ohjelman toimintakauden aikana (whatsapp, sähköpostit, online-palaverien mahdollisuus pari kertaa kvartaalissa)
- Pienten palkitsemiskeinojen lisääminen hyvistä suorituksista mittauskauden aikana (palkitopisteiden käyttömahdollisuudet PlusClub-sovelluksessa). Palkintopisteiden merkitystä on kasvatettava verrattuna Ambassador-pisteisiin (ranking-pisteet), jotta kaikki Sony-Ambassadorit kokevat oman aktiivisuutensa arvokkaaksi ranking-tilanteesta huolimatta
- Palkitsemisen monimuotoisuuden (esim. lisäkoulutus, asiantuntijana kasvaminen) kirkastaminen ja opettaminen Sony-Ambassadeureille: edelleen myyjän ammatissa tunnustetaan lähestulkoon ainoastaan välitön rahalliseen

arvoon perustuva palkitseminen, ja tämä vaatii transformaatiota kulttuurisidonnaisessa ajattelumaailmassa

- Fyysinen tapaaminen kerran vuodessa Sony-Ambassadorien kesken (Kick-off -tapahtuma) ja Sony-Ambassador-diplomien jakaminen parantamaan jokaisen yksilön sitoutumisastetta ja ymmärrystä ohjelman näille mahdollistamasta lisäarvosta (palkitsemisen eri tasot)
- Kauden (yksi vuosi) jälkeen ohjelmaan hakemisen tarve (motivaatio lähtökohtana Sony-Ambassador-ohjelman jäsenyydelle)

PlusClub on oiva digitaalinen ja ketterä keino jatkaa Sony-Ambassadorien aktiivisuuden ja motivoituneisuuden mittausta jatkuvasti arjessa ja täten, todentamista yhteistyöohjelman merkityksestä. Pienet mobiililaitteella tehtävät monimuotoiset tehtävät ovat myyjille mahdollisia toteuttaa arjessa riittävän pitkän tehtävän suoritusajan puitteissa – Sony-Ambassadorit voivat siis itse valita, milloin tehtävän haluavat suorittaa. Koska tekemäni opinnäytetyön keskipisteenä on motivaation rooli, ja ohjelman jäsenyys perustuu vapaaehtoisuuteen, Sony-Ambassadorien työkuorma ei saa olla liian raskas, ja toisessa kohdassa mainitsemani palkitsemisen rooli on tärkeä: Sony-Ambassadorien tulee kokea, että he yksilöinä voivat saavuttaa jotain heille merkityksellistä suorittamalla tehtäviä. Toisaalta, jotta Sony-Ambassador-ohjelmaa voidaan kehittää vielä toimivammaksi, seuraavana askeleena voisi olla PlusClub-sovelluksessa osoitettavan osaamisen ja aktiivisuuden sitominen ohjelman jäsenyyteen ja mahdollisuuteen saavuttaa etuja. Ehdotan, että mikäli Sony-Ambassador ei toimintakauden aikana saavuta tietyin intervalein suositeltavaa minimipistemäärää, tämän jäsenyys ohjelmassa perutaan. Ajatus on ankara, mutta toisaalta, ohjelman suorituskyvyn osoittamisen luodessa perustan ohjelman ylläpidolle, on mielestäni kohtuullista velvoittaa Sony-Ambassadeja tällaiseen menettelyyn. Tämä vaatii yhteisen päätöksen Sony Mobilen ja Telian välillä, sekä selkeän koulutuksen ehdosta Sony-Ambassadeille. Selkeä johtopäätös on se, että Sony-Ambassadorit ovat sitä motivoituneempia, mitä enemmän kokevat roolinsa tärkeänä ohjelmassa yksilöinä. Myynnin ammattilaisina nämä ovat tottuneet seuraamaan erilaisia suhteellisia ranking-mittareita, mutta sen merkitys ei saa olla niin suuri, kuin tekemäni seuranta-aikajakson aikana. Mielestäni selkeä osoitus merkityksellisyyden ymmärtämisen vaikutuksesta aktiivisuuteen on se, että molemmat Sony-Ambassadorit, Paalanen ja Salminen, saavuttivat koko ryhmän parhaat pisteet – samat henkilöt, keitä haastattelin ja sitoutin täten ohjelmaan ennen seuranta-aikajakson alkamista. Fyysinen tapaaminen (kesto yhden vuorokauden ajan) kerran vuodessa lisäisi Sony-Ambassadorien kokemusta yhteisöstä, jolla uskon olevan valtava merkitys Sony-

Ambassadorien käsitykselle Sony-Ambassador-ohjelman konkreettisuudesta ja täten, sitoutumisesta ohjelman tavoitteisiin. Selventäisin myös Sony-Ambassador-ohjelmaa siten, että siihen tulisi hakea esimerkiksi motivaatiokirjeellä, vuosittain, ja jäsenpaikkoja olisi rajoitettu määrä. Näin ohjelman toimintakauden alusta alkaen voidaan olettaa, että valitut jäsenet ovat lähtökohtaisesti motivoituneita ja siksi haluakkaita osoittamaan osaamisensa ja kykynsä ohjelmassa. Koen myös, että Telian entistä vahvempi sitoutuminen ohjelmaan olisi tärkeä, ja Telia ymmärtäisi myös ohjelman merkityksen ja tarjoamat mahdollisuudet. Yritimme järjestää Sony-Ambassadeille kick-off-tapahtumaa syyskuulle 2018, mutta valitettavasti vielä tätä opinnäytetyötä tehdessä, Telia ei kokenut mahdolliseksi fyysisen tapaamisen järjestämistä Sony-Ambassador-ryhmän kesken.

Pyrkimys järjestää esimerkiksi kerran kvartaalissa kampanjaviikko Telia Kaupan tasolla, jossa Sony-Ambassadorit saavat työkalun kouluttaa kollegoitaan, on oiva lisä tukemaan Sony-Ambassadorin roolin monimuotoisuutta ja lisätä vaikutusta myymälätiimiin. Jatkotoimenpiteenä, tulee jatkuvasti suunnitella tällaisia toimenpiteitä, PlusClubin rullaavien aktiviteettien lisäksi. Tämä toki vaatii, että Xperia-tuotteita on esillä myymälässä, myymälävalikoimaan sisällytettynä.

7.6 Kehityshankkeen itsearviointi

Kehityshankkeeni syntyi tarpeesta kehittää Sony Mobilen ja Telia Finland Oyj:n välistä yhteistyöohjelmaa, Sony-Ambassador-ohjelmaa siten, että sillä olisi kirkastettu tarkoitus, selkeä suorituskyvyn mittaristo (tavoiteasetanta), ja hahmoteltu rakenne (ns. vuosisuunnitelma) ja edellä mainittuja tukeva palkitseminen ja jatkuva dialogi. Tavoiteasetannan ja suorituskyvyn teoriaan tutustuessani ajauduin paneutumaan erityisesti motivoimisen osa-alueeseen, palkitsemiseen. Haasteena Sony-Ambassador-ohjelmassa oli se, että ohjelmaa ei oltu kirjallisesti määritetty mihinkään, edes mission tasolla. Osapuolien (Sony Mobile, Telia Kaupan johto, itse Sony-Ambassadorit) näkemykset ohjelman merkityksestä vaihtelivat, ja puutteelliseen suunnittelun takia, Sony-Ambassadorien räsytustasot vaihtelivat kaupallisesta ajankohdasta riippuen (välillä ohjelman jäsenillä oli aivan liikaa tehtäviä, välillä yhteydenpitoa ei ollut ollenkaan).

Tutustuin laajassa katsauksessa muun muassa yllä mainittuihin teemojen teorialähteisiin, tein nykytila-analyysin, ja toteutin kehityshankkeen aikana kaksi kierrosta haastatteluita sekä yhden kyselylomaketutkimuksen. Pidin aktiivisesti yhteyttä Telia

Kaupan johtoon (vastaavana edustajan Concept Manager Jarno Rajalampi) koko hankkeen ajan, ja lopuksi tapasimme vielä saavutettujen tulosten ja oppien osalta Telia Finland Oyj:n toimistolla.

Koen että opin huomattavan paljon suorituskyvyn johtamisesta, motivoimisesta, palkitsemisen tasoista, sekä muusta tukevasta teoriasta kehityshankkeen aikana, joita pääsin myös konkreettisella tasolla toteuttamaan. Toteutin myös kyselytutkimuksen, sekä useita haastatteluita, joille näin suuren tarpeen päästäkseni syvemmälle asianosaisten mieliin ja näkemyksiin aiheesta. Kokonaishankkeen aikana toteutin muutoksen johtamalla sitä itse, ja laajassa yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Pystyin luomaan Sony-Ambassador-ohjelmalle ensimmäistä kertaa tunnistettavan tarkoituksen, ja tarkoitusta tukevan mittariston (käyttäytymislähestymiseen perustuva tavoiteasetanta) sekä toteuttamaan vapaaehtoisuuteen perustuvassa kontekstissa erilaisia palkitsemisen (sisäinen & ulkoinen palkitseminen) ulottuvuuksia ja suorituskyvyn mittaamisen tasoja (absoluuttinen ja komparatiivinen). Pystyin luomaan myös suurpiirteisen vuosisuunnitelman, joka hyväksyttiin Telia Finlandin päässä. Uudistin radikaalisti ohjelman sisäistä viestintää lisäämällä sen määrää (whatsapp, online-koulutukset, sähköpostit, kouluttajan yhteydenpito Sony-Ambassadoriin), luomalla viestintäoppaan Retail Unitedin kouluttajille, ja tasapainotin Sony-Ambassadorien työmäärää siten, että se on tasainen läpi vuoden (PlusClub-sovelluksen jatkuva aktiivisuus).

En ole täysin tyytyväinen vielä Sony-Ambassadorien motivaatioon, joka näkyy mm. online-koulutusten osallistujamäärissä, sekä PlusClubissa matalissa Ambassador-pistemäärissä. Tämä saattaa johtua lähtökohtaisesti siitä, että Sony-Ambassadorit eivät ole hakeneet jäseneksi, vaan määrätty rooliin. Jatkossa ehdotankin että ohjelmaan haetaan myyjän puolelta, ja että PlusClubin Ambassador-pisteiden toimiessa indikaattorina, määritetään myös roolin jatkosta Sony-Ambassador-kohtaisesti. Painotan myös tulevaisuudessa Telian suuntaan fyysisen vuositapaamisen tärkeyttä osana motivoida ja sitouttaa Sony Ambassadeja toimimaan aktiivisina jäseninä Sony-Ambassador-ohjelmassa. Huomasin myös, että ilman Telian hyväksyntää, vuositason suunnitelma on jonkin verran teoreettinen, sillä esimerkiksi fyysistä Sony-Ambassador-ohjelman jäsenten vuositapaamista on mahdoton piirtää suunnitelmaan ilman hyväksyntää Telia Kaupan johdolta. Kuitenkin koen äärimmäisen positiivisena sen, että kehityshankkeen myötä myös Telia Kaupan johto näkee ja ymmärtää, mihin yhteistyöohjelmalla pyritään, ja miten Sony Mobile ajaa ohjelmaan eteenpäin, ja millaisia työkaluja ja motivointikeinoja käyttäen: yhteistyö on nyt todella yhteistä, transparenttia,

ja tämä tarjoaa erinomaiset lähtökohdat kehittää Sony-Ambassador-ohjelmaa vielä pidemmälle.

Koen että kehityshankkeeni on äärimmäisen hyvin onnistunut, vedoten konkreettisiin saavutuksiini, todennettuun sidosryhmien tunnistamaan muutokseen ja erityisesti siihen, kuinka laajasti olen ottanut huomioon eri teorioiden osa-alueita. Erittäin tyytyväinen olen siihen kuinka hyvin olen omien valtuuksieni piirissä pystynyt draivaamaan muutoksen käytännössä läpi, ja kuinka hyvin kommunikaatio Sony-Ambassador-ohjelman sidosryhmien suuntaan on toiminut. Paljon kertoo mielestäni Paalasen (2018b) antama spontaani kommentti, että verrattuna muiden laitevalmistajien vastaaviin Ambassador-ohjelmiin, näkee tämä ja kollegansa myymälässä, että Sony-Ambassador-ohjelma on kaikista laitevalmistajien lähettiläs- ja spesialistiohjelmista nykyään ammattimaisin. Tämä on rohkaiseva toteamus, kun verrataan Sony Mobilen markkinaosuutta Suomessa sen kilpailijoihin.

Olen tyytyväinen tarkoituksen mukaiseen muutokseen, jonka olen saanut aikaiseksi. Korostan silti sitä, että kun ohjelma on nyt selkeästi määritetty ja dialogi on Telia Kaupan johdon ja Sony-Ambassadorien välillä sujuvaa, tulee aktiivista johtamista jatkaa Sony Mobilen toimesta tason ylläpitämiseksi (ja edelleen parantamiseksi) tämän opinnäytetyön keräämien oppien ja sen muodostamien toimintamallien avulla.

Lähteet

Aalto-Setälä, Pauli & Saarinen, Mikael 2014. Innostus. Myötämanipuloinnin aakkoset. Talentum Media Oy, Helsinki.

Adair, John 2006. Leadership and motivation. Kogan Page Limited, Lontoo.

Aggerholm, Helle Kryger & Andersen, Sophie Esmann & Thomsen, Christa 2011. Conceptualising employer branding in sustainable organisations. Corporate communications: an international journal. Emerald Group Publishing Limited, Yorkshire.

Aguinis, Herman 2007. Performance Management. Person Prentice Hall, New Jersey.

Andersson, Marcus & Ekman, Per 2009. Ambassador networks and place branding. Journal of Place Management and Development. Vol 2, No 1. Emerald Group Publishing Limited.

Armstrong, Michael 2007. A handbook of employee reward management and practice. 2. painos. Kogan Page Limited, Lontoo.

Balmer, John M. T. 2001. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog. European Journal of Marketing. Bradford. Vol 35, Iss ¾.

Bellin, Howard 2015. Commitment Versus Campaign: Improving Resellers' Performance Through Commitment. Marketing Channel Insights. Journal of Marketing Channels Vol. 22. Taylor & Francis Group, LLC.

Chowdhury, Arup Roy & Jomon, M G 2017. Influence of Collective Bargaining on Employee Relations & Organizational Commitment. The Indian Journal of Industrial Relations. Vol 53, No 2.

Doran, George. 1981. "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". Management Review Vol. 70, Iss 11.

Fisher-Buttinger, Claudia & Vallaster, Christine 2008. Brand Ambassadors: Strategic Diplomats of Tactical Promoters? Marketing metaphors and metamorphosis. Palgrave Macmillan, Hampshire.

Roström, Mikael & Nikonoff, Johanna & Weithz-Johansson, Theodor 2017. 360-Interviews Nordic 2017. Versio 2.0. Agenda Retail Group.

GfK Monthly Report. Syyskuu 2017. Finland Panelmarket. GfK 2017. Julkaistu 10/2017.

Gyrd-Jones, Richard I. & Kornum, Niels 2012. Managing the co-created brand: Value and cultural complementarity in online and offline multi-stakeholder ecosystems. Journal of Business Research.

Harris, Fiona & de Chernatony, Leslie 2001. Corporate branding and corporate brand performance. European Journal of Marketing. Vol. 35. Iss ¾.

Haughey, Duncan 2011. Understanding the project management triple constraint. Triple constraints. Project Smart. Päivitetty 19.12.2011. <https://www.projectsmart.co.uk/understanding-the-project-management-triple-constraint.php> Luettu 27.12.2017.

Indieplace 2017. Vaikuttajamarkkinoinnin tutkimus 2017. http://www.indieplace.fi/wp-content/uploads/sites/159/2017/08/Indieplace_Vaikuttajamarkkinointitutkimus2017.pdf Luettu 15.11.2017.

Kaisla, Jukka 2017. Yamk-toimintatutkimus opinnäytetyönä. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Kalb, Ira 2014. 3 methods for setting a goal that will help you achieve your potential. Business Insider. Päivitetty 21.1.2014. <http://www.businessinsider.com/the-critical-first-step-in-creating-a-successful-marketing-plan-2014-1?r=US&IR=T&IR=T> Luettu 13.1.2018

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kapp, Karl 2014. Gamification: Separating Fact From Fiction. CLO Media. [Http://www.w.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Clomedia/Gamification%20-%20Separating%20Fact%20from%20Fiction%20\(Mar%2014\).pdf](http://www.w.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Clomedia/Gamification%20-%20Separating%20Fact%20from%20Fiction%20(Mar%2014).pdf) Luettu 10.2.2018.

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane 2012. Marketing Management. 14. painos. Prentice Hall, New Jersey.

Körkkö, Karri 2017. Area Sales Manager. Retail United Ab, Helsinki. Haastattelu 12.9.2017.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. WSOYpro Oy, Helsinki.

Nguyen, Thai 2014. Hacking into your happy chemicals: dopamine, serotonin, endorphins and oxytocin. The blog. Huffington Post. Päivitetty 6.12.2017 [Https://www.huffingtonpost.com/thai-nguyen/hacking-into-your-happy-c_b_6007660.html](https://www.huffingtonpost.com/thai-nguyen/hacking-into-your-happy-c_b_6007660.html) Luettu 13.1.2018.

Nortio, Jukka 2017. Palkitseminen kirittää ja kismittää. Myynti ja markkinointi. Päivitetty 7.9.2017. [Http://lehti.mma.fi/en/node/1951](http://lehti.mma.fi/en/node/1951) Luettu 13.1.2018.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Paalanen, Pekko 2018. Sales Agent. Telia Finland Oyj, Helsinki. Haastattelu 31.1.2018.

Paalanen, Pekko 2018. Sales Agent. Telia Finland Oyj, Helsinki. Haastattelu 6.6.2018.

Peltonen, Tuomo 2008. Johtaminen ja organisointi. Näkökulmia, teemoja ja haasteita. 2. painos. KY-Palvelu Oy, Helsinki.

Rajalampi, Jarno 2017. Concept Manager. Telia Finland Oyj, Helsinki. Haastattelu 14.12.2017.

Rajalampi, Jarno 2018. Concept Manager. Telia Finland Oyj, Helsinki. Haastattelu 12.6.2018.

Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, Elina 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Oy Imperial Sales Ab, Helsinki.

Salminen, Janni 2018. Sales Agent, Telia Finland Oyj, Vantaa. Haastattelu 1.2.2018.

Salminen, Janni 2018. Sales Agent, Telia Finland Oyj, Vantaa. Haastattelu 18.6.2018.

Shinde, Shilpa & Bacchav, Arun 2017. The potential of managerial coaching for employee effectiveness: A brief review. Indian Journal of Positive Psychology 8(2). Indian Association of Health, Research and Welfare.

Sony Corporation of America 2017. Our businesses. https://www.sony.com/en_us/SCA/who-we-are/our-businesses.html Luettu 27.12.2017

Systeemialanyysin laboratorio. Teknillinen korkeakoulu. Powerpoint-esitys. Luettu 27.12.2017.

Telia Company 2017. About the company. Purpose, ambitions and strategy. <https://www.teliacompany.com/en/about-the-company/strategy/> Luettu 27.12.2017.

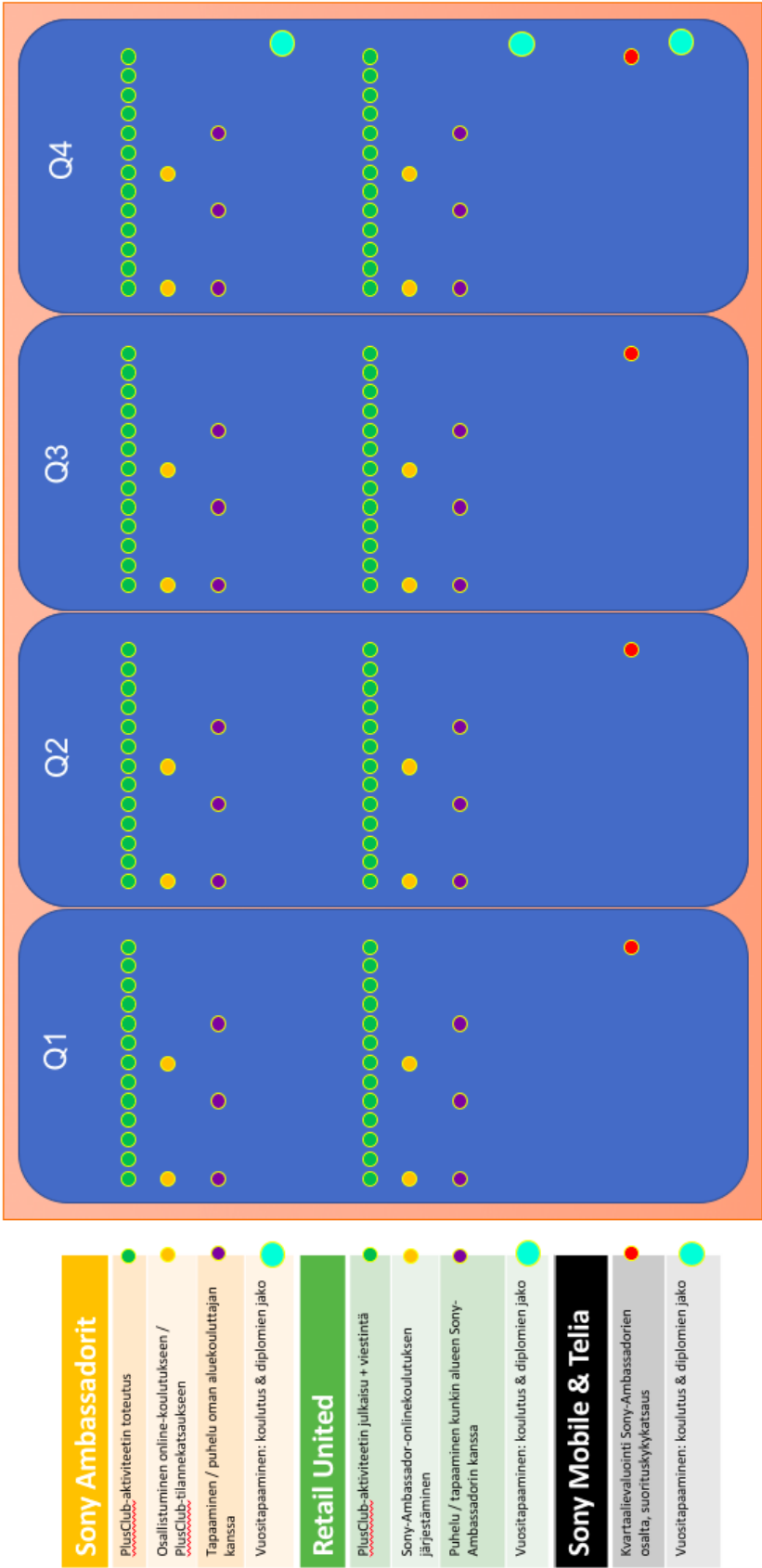
Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. 3. painos. Talentum Media Oy, Helsinki.

Wilson, Alan & Zeithaml, Valarie A. & Bitner, Mary Jo & Gremler, Dwayne D. 2016. Services Marketing. Integrating customer service across the firm. 3. painos. McGraw-Hill Education, Berkshire.

Weithz-Johansson 2017. Nordic Retail Manager. Sony Mobile Communications AB, Tukholma. Haastattelu 24.11.2017.

Sony-Ambassador-ohjelman vuosisuunnitelma

Ohjeellinen toimintasuunnitelma Sony-Ambassador-ohjelmaan



Telialle: Sony-Ambassador-ohjelman hyödyt toiminnan kautta ja anottava mandaatti toimintasuunnitelman edellyttämän toiminnan mahdollistamiseksi.

Telian saavuttamat edut

- ☐ Sony Ambassador-ohjelman missio: tukea, helpottaa ja parantaa Sony Mobilen tuotteiden myyntiä Telia Kauppa -ketjussa.
- ☐ Keinot:
 - ☐ Tuotteiden myyntivalmiuden (tuotetieto ja -taito) parantaminen myymälässä Sony-Ambassadorien kyvykkyyksien ja toiminnan kautta
 - ☐ Sony Mobile -kohtaisten toimenpiteiden jalkauttamisen tukeminen Sony Ambassadorin toimesta
 - ☐ Myyjien (Sony-Ambassador) toimenkuvan rikastaminen ja työviihtyvyyden parantaminen
 - ☐ Myyjien (Sony-Ambassador) kouluttaminen, ammatillinen kehittyminen

Telialta vaadittava mandaatti

- ☐ Myymäläesimiehet tunnustavat Sony-Ambassadorin roolin ja hyödyntävät tätä myymäläyhteisössä, hyväksyen esimerkiksi satunnaiset Sony Xperia -tietoiskut myymälän viikkopalaveriessa.
- ☐ Toimintasuunnitelman hyväksyntä, Sony Mobilen tarjoaman palkitsemisen ja PlusClubin käytön hyväksyntä.
- ☐ Valikoitujen Sony Xperia -myyntikampanjoiden raportointi yhteisissä hankkeissa
- ☐ Sony Mobilen oikeudet olla yhteydessä Sonyn Ambassadeihin ja asettaa näille tehtäviä / aktiviteetteja, jotka eivät ole ristiriidassa Telia Kaupan ketjujohdon intressien kanssa
 - ☐ Säännölliset puhelut 1x/kk, myymälätapaamiset 1x/kk, onlinekoulutukset 2x/Q, sekä PlusClub-aktiviteetit 1x/vk
- ☐ Sony Mobilen oikeus evaluoida Telia Kaupan johdon kanssa heikosti suoriutuvia Sony-Ambassadeja, ja yhteistyössä, tarvittaessa rekrytoida uusi Sony-Ambassador dismotivoituneen Sony-Ambassadorin tilalle, tai vaihtoehtoisesti, rekrytoida uuteen myymälään Sony-Ambassador myyjien joukosta.

Sony-Ambassador-diplomi

Tämä

Sony-Ambassador-diplomi

todistaa, että Sony-Ambassador

ESSI ESIMERKKI

on toiminut Telian ja Sony Mobilen välisessä tuotespesialistin ja
brändilähettilään tehtävässä DD.MM.YYYY-DD.MM.YYYY.

Tehtävän toimenkuvaan on kuulunut

- Sony Mobilen tuotteiden brändilähettiläänä toimiminen
 - Teknisen älypuhelin-, tarvike-, ja sovelluskoulutuksen saaminen jakson aikana
 - Vertaiskollegoiden koulutus Sony Mobilen tuotteista
- Liiketoiminnan operatiivinen kehittäminen ja Sony Mobilen asiakasymmärryksen kasvattaminen
- Sony Mobilen ja Telian kanssa sovittujen kampanjatoimenpiteiden jalkautus omassa myymälässä

Essi Esimerkki on toiminut tehtävässään proaktiivisesti, innostuneesti, ja saavuttanut Sony-Ambassador-ohjelman tälle asettamat tavoitteet pistemäärällä XXX/XXX

Helsingissä DD.MM.YYYY

Sony Mobile Communications AB:n puolesta,

Telia Finland Oyj:n puolesta,

Markus Karjala

Jarno Rajalampi

Sony-Ambassadorien ennakko-haastattelulomake

Kysymykset Sony-Ambassador-haastatteluissa (alkuvuosi 2018)

PVM:

Haastateltava:

Haastattelija:

1. Millaisena koet Ambassador-ohjelman tällä hetkellä?
2. Millaisia tunteita ohjelma sinussa herättää?
3. Koetko ylpeyttä ohjelmaan kuulumisesta, tai innostaako se sinua?
4. Millainen tavoite ohjelmalla mielestäsi on?
5. Toteutetuuko se tällä hetkellä?
6. Mikä toimii / on parasta Ambassador-ohjelmassa?
7. Mitä puutteita / haasteita ohjelmassa mielestäsi on tällä hetkellä?
8. Miten korjaisit sen?
9. Saatko tukea riittävästi Sonylta tehtävääsi liittyen?
10. Koetko omaavasi kollegoitasi paremmat tiedot ja taidot Sony Xperia-tuotteista?
11. Mikä sinua motivoi työpaikallasi / työtehtävässasi?
12. Oletko motivoitunut Ambassador-roolistasi?
13. Mikä sinua motivoi siinä?
14. Koetko hyötyväsi ohjelmasta?
15. Miten koet hyötyväsi?
16. Miten haluaisit hyötyä ohjelman jäsenyydestä?
17. Koetko, että voi mielipiteilläsi / toiminnallasi vaikuttaa kollegoidesi mielipiteisiin tai jopa käyttäytymiseen Sonyn puhelimia kohtaan?
18. Mitä muuta kuin rahallista motivaatiota ohjelma tarjoaa sinulle?
19. Miten haluaisit ohjelman palkitsevan sinua?
20. Millaisen vastuun / aseman koet roolin tuovan sinulle tällä hetkellä?
21. Miten usein pystyt hyödyntämään rooliasi arjessa?
22. Miten hyödynnät sitä?
23. Tunnistaako kollegasi ja esimiehesi roolisi Ambassadorina?
24. Miten he suhtautuvat siihen?
25. Millaisia tavoitteita / odotuksia Sony Mobile ja ohjelmaan kuuluminen saisi mielestäsi asettaa sinulle?
26. Koetko ohjelman jäsenten välillä olevan tällä hetkellä yhteisöllisyyttä?
27. Oletko vuorovaikutuksessa toisiin Sony-Ambassadeihin?
28. Koetko, että suuremmasta vuorovaikutusmäärästä olisi sinulle lisäarvoa?
29. Jos sinulla olisi selkeät, mitattavat, numeeriset tavoitteet ohjelmassa, motivoisiko se sinua?
30. Oletko aktivoinut PlusClub-sovelluksen?
31. Mitä odotuksia sinulla on sille?
32. Koetko PlusClubin mielekkään alustana ja työkaluna Ambassador-rooliisi liittyen?
33. Muita terveisiä Sony Mobilelle Ambassador-ohjelmaan liittyen?

Viestintäopas Sony-Ambassadorin kohtaamiseen

Viestintäopas Retail Unitedin sekä Sony Mobilen henkilökunnalle motivoivaan viestintään ja yhteydenpitoon Sony-Ambassadeille (tapaamiset, puhelut, online-koulutukset, sekä whatsapp-keskustelut).

Äänensävy ja yhteydenpidossa nostettavat teemat ("Kultainen kymppi")

1. Aloita keskustelu aina pehmeästi yleisillä kuulumisten kyselyllä Ambassadorin osalta. Vitsi oikeassa paikassa rikkoo hyvin jään.
2. Kouluttaminen: ole itse innostunut Sonyn tuotteista, sekä Sony-Ambassador-ohjelmasta. Innosta Sony-Ambassadoria. Korosta yksilön tärkeyttä viestin viejänä ja auktoriteettinä myymäläyhteisössä.
3. Tarjoa tukea: kysy aina, onko mitään, missä Sony-Ambassadorilla olisi epäselvyyttä, tai missä voisit tukea Sony-Ambassadoria.
4. Aseta realistisia, mutta haastavia tavoitteita: vaadi Sony-Ambassadorilta tuloksellisuutta (PlusClubissa erityisesti). Mikäli asetat henkilökohtaisen tavoitteen – määritä yhdessä Sony-Ambassadorin kanssa "action pointit" sekä ajankohta, jolloin tarkistat tulokset. Pidä lupauksesi ja tarkista tulokset, anna sitten palautetta. Hyödynnä tarvittaessa pöytäkirjaa jonka jaat itsesi ja Sony-Ambassadorin kesken.
5. Kohtaa Sony-Ambassador yksilöllisesti: tunne jokainen henkilö mahdollisimman hyvin. Näytä että tunnet ja muistat persoonallisia asioita Sony-Ambassadorista. Huomioi keskustelussa, miten juuri kyseinen Sony-Ambassador on suoriutunut tehtävässään.
6. Palautteen anto: aloita aina positiivisella palautteella – päätä se myös siihen ("hampurilaismalli").
7. Muista, että eteneminen motivoi: rohkaise Sony-Ambassadoria toimimaan aktiivisesti ohjelmassa. Menestyneimmät Sony-Ambassadorit eivät varmasti jää huomioimatta tulevaisuudessa, tai palkitsemisessa.
8. Luo motivoiva ilmapiiri ja ympäristö: sitouta Sony-Ambassador tekemiseen kuin tämä olisi oman tiimin jäsen. Sony-Ambassadorien tulee tunte yhteenkuuluvuutta Sony Mobileen. Varmista että tämä on ymmärtänyt ohjelman tarkoituksen ja tavoitteet.
9. Tarjoa riittävä palkitseminen: muistuta Sony-Ambassador-ohjelman mahdollistamasta palkitsemisesta, ei pelkästään materialistisesta, vaan myös sisäisestä palkitsemisesta (urakehitys, osaaminen, koulutustaidot jne.)
10. Anna tunnustusta: mikäli Sony-Ambassador on suoriutunut erittäin hyvin jollain osa-alueella, tai ollut muuten aktiivinen, innostunut, tai kyennyt vaikuttamaan ja kouluttamaan omia kollegoitaan: kehu tätä mielummin liikaa, kuin liian vähän.

Sony-Ambassador-ohjelman sekä Sony-Ambassadorin missio

Sony-Ambassador-ohjelman missio:

- Telian ja Sony Mobilen yhteistyöohjelman päätarkoitus on tukea Telian Sony Xperia -tuotteiden myyntiä pitkällä aikavälillä erilaisin koulutus- ja myötävaikutuskeinoin, parantaen myymälöiden tuotetietoutta ja -innostuneisuutta, brändilajiteettia, asiakasymmärrystä sekä myymälän myyntivalmiutta.

Sony-Ambassadorin henkilökohtainen missio:

- Sony-Ambassadorin missio on toimia myymäläyhteisönsä Sony Xperia -innostusagenttina. Innostamisen keskeisiä vaatimuksia ovat aktiivisuus, luontainen into toimia lisävastuullisessa tehtävässä, erinomainen tuotetietouden taso Sonyn tuotteisiin liittyen, sekä halu saattaa hyvää sanaa sekä kollegoiden, että asiakkaiden (kuluttajien) suuntaan Sonyn tuotteista. Mission mukaisia tavoitteita mitataan vuodesta 2018 alkaen Sony Mobilen tarjoamalla PlusClub-sovellusalustalla, jolla roolin tuloksellisuus ja valmius todennetaan.

Sony-Ambassadorien jälkihaastattelulomake

Kysymykset Sony-Ambassador-haastatteluissa (kesä 2018)

PVM:

Haastateltava:

Haastattelija:

1. Onko sinulle käyty läpi viimeisen puolen vuoden aikana Sony-Ambassador-ohjelman missio, eli tarkoitus?
2. Miten kuvaisit missiota?
3. Mitä tehtäviä sinulle kuuluu Sony-Ambassadorina?
4. Mission jatkeena, onko sinulla ymmärrys Sony-Ambassadorin suorituskyvyn mittaamisesta? Miten sitä todennetaan?
5. Miten olet omasta mielestäsi onnistunut Sony-Ambassadorina?
6. Ovat tavoitteesi ohjelmassa olleet mielestäsi selkeästi koulutettuja ja viestittyjä? Ovat ne olleen tarkasti määriteltäviä, mitattavia, saavutettavia (realistisia), relevantteja, ja aikaan sidottuja? Miten niitä on mitattu määrämuotoisesti?
7. Jos koet onnistuneesi Sony-Ambassadorina, niin miksi koet niin? Mikä on johtanut onnistumiseen? Oletko saanut palautetta onnistumistasostasi?
8. Millaista palkitsemista koet kohdanneesi / saaneesi?
9. Koetko saaneesi riittävästi palkitsemista jäsenyydestä?
10. Millaista palkitsemista kaipaisit lisää, ja miten tämän myötä ohjelma voisi velvoittaa sinua vielä enemmän?
11. Onko Sonyn edustaja ollut sinuun enemmän, vai vähemmän yhteydessä kuluneen puolen vuoden aikana, verrattuna aikaisempaan?
12. Kuinka selkeänä koet ohjelman rakenteen?
13. Onko ymmärryksesi ohjelman rakenteesta parantunut tai heikentynyt kuluneen puolen vuoden aikana? Kuinka paljon?
14. Koetko Sony-Ambassador-ohjelman kehittyneen huonompaan tai parempaan suuntaan kuluneen puolen vuoden aikana? Miten, miksi?
15. Mitä muutoksia Sony ja Telian tulisi vielä tehdä ohjelmassa sen kehittämiseksi?

Sony-Ambassadorien kyselytutkimus

Sony Ambassador -ohjelman kyselytutkimus 2018			
Vastauksia: 4/16 (stilloimattomat vastaukset)			
Onko Sony-Ambassador-ohjelman tarkoitus (missio) koulutettu sinulle viimeisen puolen vuoden aikana?			
Kyllä	4	Ei	0
Onko Sony mielestäsi tarjonnut sinulle mahdollisuuden Sony Ambassador -ohjelman jäsenen yhteisiin online-koulutuksiin ja status-katsauksiin?			
Kyllä	4	Ei	0
Kuinka selvänä pidät Sony Ambassador -ohjelman tarkoitusta?			
En ymmärrä Sony Ambassador -ohjelman tarkoitusta			0
Jonkin verran selvänä			0
Täysin selvänä			4
Miten kuvallisit Sony Ambassador -ohjelman tarkoitusta?			
Tietoutta Sonun luureista ja tätä tietämystä jaetaan työkavereilla kans!			
Ihna hyvää pohinää ja yritystä verrattuna muihin laitevalmistajiin			
Tarkoitusta kehittää omaa ja kollegoiden tietämystä Sonysta			
Ohjelman tarkoitus on lisätä ambassadorin tietoutta Sonyn laitteista ja sen kautta antaa mahdollisuuden jakaa tietoutta työkavereille			
Ennen vuotta 2018, onko Sony Ambassador -ohjelmassa ollut selkeitä mittareita joilla osaamistasi ja ohjelman toimivuutta on voitu todentaa?			
Kyllä	2	Ei	2
Onko Sony Ambassador -ohjelmassa ollut mielestäsi selkeä mittari / selkeitä mittareita vuoden 2018 aikana, joilla olet voinut osoittaa oman aktiivisuutesi ja osaamisesi Sony Ambassadorina?			
Kyllä	4	Ei	0
Mikäli tunnistat ohjelmassa mittarin tai keinoon, jolla olet voinut todentaa osaamisesi ja aktiivisuutesi ohjelmassa, mikä se on tai mistä mittaristo koostuu?			
Sonyn plus club sovellukseen ilmestyy erilaisia tehtäviä ja niitä tekemällä oma pistesaldo nousee.			
tehtävät sen mukaisia että on pakko paneutua huolellisesti laitteeseen			
Plus club			
Plus clubissa on saanut pisteitä suoritetuista tehtävistä ja omaa pistesaldoon pystyy seuraamaan sieltä.			
Onko Sony Ambassador -ohjelma mielestäsi muuttunut / kehittynyt viimeisen puolen vuoden aikana?			
En olen huomannut mitään muutosta			0
Olen huomannut pienen muutoksen			1
Olen huomannut merkittävän muutoksen			3
Miten koet Sony Ambassador -ohjelman muuttuneen tai kehittyneen viimeisen puolen vuoden aikana?			
On muuttunut paljon huonompaan suuntaan			0
On muuttunut hieman huonompaan suuntaan			0
On pysynyt samanlaisena kuin ennenkin			0
On muuttunut hieman parempaan suuntaan			2
On muuttunut huomattavasti parempaan suuntaan			2
Mikäli olet huomannut muutoksen, miten kuvallisit sitä?			
Sovelluksen myötä ambassadorit ovat saaneet itselleenkin rahavarvoisia etuja.			
tehtävät käytännönläheisempiä			
-			
Ohjelman on nykyään paljon aktiivisempi ja järjestelmällisempi			
Koetko motivaatiosi toimia Sony Ambassadorina muuttuneen viimeisen puolen vuoden aikana?			
Motivaatiosi on laskenut merkittävästi			0
Motivaatiosi on laskenu hieman			1
Motivaatiosi ei ole muuttunut			0
Motivaatiosi on kasvanut hieman			0
Motivaatiosi on kasvanut merkittävästi			3
Mikä parantaisi motivaatiasi Sony Ambassadorina? Kerro myös mikä on sinulle tärkeintä ohjelman jäsenyydessä.			
Sovelluksen toimivuutta tulisi vielä kehittää.			
Jos saataisiin laitteet hyllyyn myytäväksi eikä vain verkkoon, Tärkeintä on oppia yunyamaan laite ja olla Sonyn ilupunkantaja			
Kilpailut motivoi			
En keksi mitään mikä parantaisi motivaatiota Ambassadorina. Tärkeimpänä ohjelman jäsenyydessä on palkitseminen ja yhteydenpito sekä oman tietouden lisääminen.			
Kuinka tyytyväinen olet ohjelman tarjoamaan rooliin, kehittymismahdollisuuksiin tai palkitsemiseen liittyen?			
En olen olenkaan tyytyväinen			0
Olen jonkin verran tyytymätön			0
En ole tyytyväinen enkä tyytymätön			2
Olen jonkin verran tyytyväinen			2
Olen todella tyytyväinen			0
Millaista palkitsemista, koulutusta, sitouttamista tai muita mahdollisuuksia toivoisit rooliin ja Sony Ambassador -ohjelman mahdollistavan jatkossa?			
Toivoisin että työkavereille tulisi kisoja jossa heidänkin olisi mahdollisuus voittaa jotain.			
Joku yhteinen tilaisuus olisi taas kiva			
Kaikki palkinnot on ollut jees			
Koulutus, joka parantaa omaa osaamista ja tuo lisää työkaluja omalle työuralle.			
Koetko että voisit omalla aktiivisuudellasi parantaa mahdollisuuksiasi vielä suuremman palkitsemisen tai kehittymisen saavuttamiseksi?			
Kyllä	4	Ei	0
Mitä seuraavia viestintäkanavia pitkin haluaisit saada tietoa ajankohtaisista asioista Sony Ambassador -ohjelmaan ja sen sisältämiin toimenpiteisiin ja uutisiin liittyen? Voit valita useampia.			
Online-tiimipalaverit			2
Sähköpostitse			2
Whatsapp-ryhmässä			4
Omalla aluekouluttajaltani (tämän käydessä myymälässä tai soitt			3
En halua saada mitään viestintää tai yhteydenpitoa			0
Mitä toivoisit Sonylta ohjelman kehittämiseksi?			
Sovellus välillä vähän prakaa, pistesaldot ei päivity heti ja jää epävarmaksi nouseeko ne sitten ollenkaan.			
Liikkeisiin joskus sonyn promo			
Kaikki ok			
En näe mitään suurempia kehityskohtia.			
Mikä on parasta Sony Ambassador -ohjelmassa?			
Rahavarvoiset pisteet ja Sonyn luuri.			
Olla ylpeä sonyn käyttäjä			
Kilpailut			
Palkitseminen.			

Sony-Ambassador-ohjelman nykytilan haastattelulomake (Körkkö 2017)

Karri Körkön (Retail Unitedin koulutuspäällikön) haastattelulomake (syksy 2017)

PVM:

Haastateltava:

Haastattelija:

1. Mikä on Sony-Ambassador-ohjelman tarkoitus?
2. Miten Sony-Ambassador-ohjelmaan ja sen jäseniä mitataan nykyään?
3. Miten Sony-Ambassadorien kanssa kommunikoidaan (koulutukset, toimeksiannot, palaute)?
4. Miten Sony-Ambassador-ohjelma koetaan Sony-Ambassadorien keskuudessa?
5. Miten Sony-Ambassadorit kokevat Sonyn brändinä?
6. Mitä työkaluja Sony-Ambassadorit saavat nykyään rooliinsa liittyen?
7. Millainen kirjallinen, virallinen kuvaus / muu selonteon tekevä dokumentaation Sony-Ambassador-ohjelmasta on luotu?
8. Onko tätä edellämainittua dokumenttia jaetta Sony-Ambassadeille?
9. Millainen on Sony-Ambassadorien tehtävälistaus / vastuut?
10. Miten Sony-Ambassadeja palkitaan tehdyistä suorituksista?
11. Kuinka aktiivisia Sony-Ambassadorit yleisesti ottaen ovat?
12. Millainen rasisustaso Sony-Ambassadeille tulee Sonyn suunnalta?
13. Onko Sony-Ambassadeilla fyysistä tapaamista säännöllisesti?

Sony-Ambassador-ohjelman nykytilan haastattelulomake (Rajalampi 2017)

Jarno Rajalammen (Telia Kaupan Concept Manager) haastattelulomake (syksy 2017)

PVM:

Haastateltava:

Haastattelija:

1. Kerro Telia Finlandista ja sen strategiasta.
2. Mikä on Telia Kaupan rooli strategian toteuttamisessa?
3. Millaiset asiat ovat Telia Kaupan fokuksessa tällä hetkellä liiketoiminnan toteuttamisen näkökulmasta?
4. Millainen on Telia Kaupan organisaatorakenne?
5. Mitä Sony'n Ambassador-ohjelma tarkoittaa sinulle? Mikä on sen tarkoitus?
6. Kuvaa ymmärrystäsi kyseisen ohjelman suunnitelmasta
7. Miten Sony Mobilen ja Telia Kaupan välinen yhteistyö mielestäsi toimii tällä hetkellä?
8. Millaisia tavoitteita ohjelmalla on? Kuvaa miten niitä seurataan Telia Kaupan osalta?
9. Millaisia aktiviteetteja tai tehtäviä Sony Mobile asettaa Sony-Ambassadeureille?
10. Millaisia aktiviteetteja Sony Mobile voisi asettaa, ja millaisia aktiviteetteja Sony Mobile ei saa missään nimessä asettaa Sony-Ambassadeureille?
11. Millaiset asiat kaipaavat Sony-Ambassador-ohjelman tukea Telia Kaupassa?
12. Millaisten keinojen kokisit edesauttavan Sony-Ambassador-ohjelman kehittymistä, ja parantvan Sony Mobilen tuotteiden myyntiä?
13. Millaisia motivointikeinoja ja palkitsemismalleja Telia Kaupalla on myyjille? Miten niitä seurataan?
14. Mitä mieltä olisit mobiilisovelluksen käyttämisestä Sony-Ambassadorien tuottavuuden ja sitoutumisasteen mittaavana alustana?
15. Mitä muita toiveita tai kehittämis ehdotuksia sinulla olisi Sony-Ambassador-ohjelman kehittämiseen ja johtamiseen liittyen?